

Entreprenörskap i hästföretag

– *En värdeskapande process*

Entrepreneurship in equestrian ventures: A value creation process

Marie Leijon Cedermark

Hanna Nyberg



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Agronomprogrammet - Ekonomi

Examensarbete nr 1139 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2018

Entreprenörskap i hästföretag – en värdeskapande process

Entrepreneurship in equestrian ventures – a value creation process

Marie Leijon Cedermark

Hanna Nyberg

Handledare:	Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), institutionen för ekonomi
Examinator:	Richard Fergusson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), institutionen för ekonomi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod:	EX0812
Program/utbildning:	Agronomprogrammet - Ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2018
Omslagsbild:	Marie Leijon Cedermark
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1139
ISSN:	1401-4084
Elektronisk publicering:	https://stud.epsilon.slu.se
Nyckelord:	Värdeskapande, entreprenörskap, kontext, social resurs, human resurs, ridutbildning, lärande, interaktion



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Entreprenörskap är en del av samhällets utveckling. Enligt skolverkets läroplan ska detta företagande och innovationstänkande främjas genom att utveckla elevernas entreprenöriella förmågor, såsom ansvarstagande och handlingskraft. Tidigare studier föreslår att utmärkande förmågor hos en entreprenör bör vara utvecklade i samband med processen av att starta och driva företag. Den aktuella synen på entreprenörskap är dock att entreprenören och dennes företag påverkas av omgivningen. Ett sådant perspektiv antyder att entreprenöriella förmågor bör vara utvecklade genom entreprenörens och omgivningens interaktioner. För att förstå vilka faktorer som främjar utveckling av entreprenöriella förmågor krävs därmed en förståelse för interaktionens värdeskapande process.

Denna uppsats syftar till att utveckla förståelse för den värdeskapande processen i företag med ridutbildning. Avgränsningen har valts eftersom en sådan typ av verksamhet involverar utbildning och lärande. Det är vidare en verksamhetstyp som är uppmärksammas för att utveckla ledarskapsförmågor, vilka i entreprenörskapsfältet förknippas med entreprenöriella förmågor. Djupintervjuer har utförts med företagare vilka har lång erfarenhet av hästnäringen. Lång erfarenhet anses vara nödvändigt för att kunna beskriva hur de förhåller sig till lärande i deras verksamhet. Företagarnas berättelser analyseras utifrån en teoretisk modell, vilken är framtagen för att förstå hur lärandeprocessen integrerar med den entreprenöriella processen.

Arbetets resultat visar att värden som skapas innefattar utvecklingen av förmågor, såsom emotionell intelligens och handlingskraft. Den mest centrala förutsättningen för värdeskapande är entreprenörens förmåga att se och agera utefter olika individers behov. Genom utförda intervjuer närmar vi oss en förståelse för värdeskapande i företag med ridutbildning.

Nyckelord: Värdeskapande, entreprenörskap, kontext, social resurs, human resurs, ridutbildning, lärande, interaktion

Abstract

Entrepreneurship is a part of society's development. According to the Swedish curriculum for the compulsory school this enterprising and innovative mindset shall be fostered by developing the student's entrepreneurial competences, such as responsibility and willingness to take action. Earlier studies have suggested that competences that are characteristic to an entrepreneur should be developed through the process of start-up and running of an enterprise. Although, the current view on entrepreneurship is that the entrepreneur and the enterprise of his or hers is affected by the context surrounding it. Such a view of entrepreneurship implies that entrepreneurial competences is in fact developed through the interactions between the entrepreneur and the context. In order to understand the elements included in the process of developing entrepreneurial competences, an understanding of the value creating process must be developed.

This study aims to understand the value creation process in an enterprise with riding education. This type of enterprise contains education and learning and is furthermore noticed for developing leadership skills, which in the entrepreneurial field is associated with entrepreneurial competences. The interviewed business-managers have got a long experience from their line of business and of education, which is seen as an essential criterion in order to highlight crucial elements in the enterprise that promotes learning. The manager's stories about their enterprise is analyzed from a theoretical model, which is constructed by an aim to understand how the process of learning integrates with the entrepreneurial process.

The results of this study present that values created in this kind of enterprise has been identified as entrepreneurial competences such as emotional intelligence and the willingness to take action. An important element in the value creation process is the entrepreneur's ability to identify and act by the needs of different individuals. Through the interviews, we approach an understanding of the value creation process in an enterprise with riding education.

Keywords: Value creation, entrepreneurship, context, social resource, human resource, riding education, learning, interaction

Förord

En flyktig tanke och ett uthålligt tankesätt. Denna uppsats har formats alltsedan författarna blev presenterade för konceptet *en värdeskapande process* under en kurs om entreprenörskap. En rad efterföljande frågor har utformat detta arbete. Vad är värde? Kan värde skapas? Vad menas med att en entreprenör skapar värde för sig själv och andra? När vi insåg att vi båda förknippade värdeskapande med en bakgrund präglad av hästar, stall och ridning var uppsatsämnet givet. Ett nytt perspektiv på en bekant miljö bar på potentialen att leda oss i den riktning som krävdes för att undersöka svaren på våra frågor.

Vi vill rikta ett stort tack till alla som gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka medverkande företagare vilka med stort intresse och hängivenhet har ställt upp med rik information om deras verksamhet. Deras reflektioner kring verksamheten och dess lärande har berikat uppsatsens innehåll. Vi vill även tacka vår handledare Johan Gaddefors för givande diskussioner vilka har gett oss motivation i skrivandets med- och motgångar. Till sist, tack till de studenter som har svarat på våra frågor och agerat vårt bollplank under uppsatsen gång.

Uppsala, 1 juni 2018.

Marie Leijon Cedermarck

Hanna Nyberg

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	SYFTE OCH FRÅGOR.....	2
1.3	AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.4	DISPOSITION	2
2	TEORI	3
2.1	RESURSER.....	3
2.2	ENTREPRENÖRSKAP	5
2.3	VÄRDE.....	7
2.3.1	<i>Begreppets utveckling.....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Värdeskapande i kontexten.....</i>	<i>9</i>
2.4	LÄRANDE.....	11
2.4.1	<i>Vår medfödda förmåga.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Kunskapsutveckling</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Lärande och entreprenörskap</i>	<i>13</i>
2.5	EN TEORETISK MODELL ÖVER EN VÄRDESKAPANDE PROCESS.....	14
3	METOD	15
3.1	KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	15
3.2	URVAL.....	15
3.3	KVALITATIV FORSKNINGSENTREVJU	16
3.4	LITTERATURGENOMGÅNG.....	16
3.5	TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET	17
3.6	ETIK.....	18
4	PRESENTATION AV EMPIRISKA DATA.....	19
4.1	RESURSER.....	19
4.1.1	<i>Humana resurser</i>	<i>19</i>
4.1.2	<i>Sociala resurser.....</i>	<i>20</i>
4.1.3	<i>Fysiska resurser</i>	<i>21</i>
4.2	ENTREPRENÖRSKAP	22
4.3	VÄRDE.....	23
4.4	LÄRANDE.....	24
5	ANALYS	27
6	DISKUSSION.....	33
7	SLUTSATS	35
	REFERENSLISTA.....	36
	BILAGA 1.....	42

Figurförteckning

Figur 1: Uppsatsens disposition.	2
Figur 2: Kapitlet presenterar det teoretiska ramverket genom fyra dimensioner av den entreprenöriella processen: Resurser, entreprenörskap, värde och lärande.	3
Figur 3: Resurserna står i centrum för den entreprenöriella processen och dess värdeskapande.	3
Figur 4: Entreprenörskap ses som ett resursutbyte mellan entreprenören och kontexten	5
Figur 5: För att undersöka entreprenörskapets värdeskapande process krävs en förståelse för begreppet värde. Värde ses i arbetet som utvecklingen av resurser.	7
Figur 6: Lärande kan ses som en nödvändig förutsättning för entreprenörskap, men också som verktyg för att utveckla entreprenöriell kompetens	11
Figur 7: ACT-R modellen beskriver hur vi lagrar kunskap och procedurer för att frigöra arbetsminnets kapacitet till ny inläring.	12
Figur 8: I denna uppsats används modellen till att förstå utvecklingen av humana och sociala resurser i en kontext präglad av ridutbildning.	14
Figur 9: Entreprenörerna beskriver att förmågor kräver ett ständigt underhåll och utveckling. En entreprenöriell process skulle därmed kunna ses som en ständig lärandeprocess	28
Figur 10: En vidareutveckling av den teoretiska modellen inkluderar arbetets resultat över värdeskapande i företag med ridutbildning.	32

Tabellförteckning

Tabell 1: Fördelning av resurser enligt Greene, Brush och Brown (1997).	4
Tabell 2: Observerade värden i entreprenörernas process kan sammanfattas, men inte begränsas, till dessa värden. De utgör utveckling av förmågor samt de förmågor i miljön som möjliggör lärande.	30

1 Inledning

I denna uppsats beskrivs hur processen i två hästföretag och deras förutsättningar kan betraktas som entreprenöriellt värdeskapande. I följande inledning beskrivs bakgrunden till arbetet, dess teoretiska och empiriska problem samt syfte och forskningsfrågor.

1.1 Problembakgrund

Entreprenörskap kan betraktas som en process där en individ samverkar med omgivningen för att omvandla en möjlighet till ett ekonomiskt eller socialt värde för sig själv och andra (Gartner 1985; Shane & Venkataraman 2000; Alvarez & Busenitz 2001; Bruyat & Julien 2001; Ratten & Welpé 2011; Korsgaard, Ferguson & Gaddefors 2015). Entreprenörskap anses vara en viktig faktor för innovation på samhällsnivå (Regeringskansliet 2015; Mahieu 2006) och främjande av entreprenörskap omnämns bland annat i den svenska skolplanen (Skolverket 2011, s.9). Trots att skolverket uppmuntrar utveckling av elevens entreprenöriella kompetens, råder en brist på studier kring frågan *hur* denna efterfrågade kompetens kan utvecklas.

Fenomenet entreprenörskap möjliggörs av individens förståelse för kontextens unika struktur av resurser (Jack & Andersson 2002; Bruyat & Julien 2001). Begreppet *entreprenöriell kompetens* används ofta som en synonym för den uppsättning förmågor som krävs för att identifiera och förändra omgivande resursstruktur. En individ som har denna kompetens och dessutom skapar värde för sig själv och andra genom strukturförändringen, benämns i detta arbete vara en entreprenör. Entreprenörskap som ett värdeskapande fenomen ses i arbetet som ett resultat av interaktionen mellan entreprenörens egna resurser och de resurser som återfinns i omgivningen. Resurser betraktas vidare i arbetet kunna vara förmågor och tillgångar, vilka förändras och utvecklas successivt. Den värdeskapande processen beskrivs i arbetet som en successiv förändring av förmågor, vilket är ett perspektiv som tidigare omnämnts av exempelvis Kirzner (1979), Shane och Venkataraman (2000).

Individer uppfattar objekt på olika sätt (Kaufmann & Kaufmann 2016). Det innebär att värderingen av en resurs är subjektiv och därmed är värdet av en resurs föränderligt (Lepak, Smith & Taylor 2007). Ju mer involverad entreprenören är i dess omgivande sociala och ekonomiska struktur, desto större tillgång anses denne ha till resurser (Welter 2011). Tidigare studier har sett till vilka värden entreprenören själv utvecklar i samband med entreprenörskapsprocessen (t.ex. Bird 1988; Erikson 2003), men en ofta bortsedd fråga är *hur* entreprenörens förmågor utvecklats.

Det råder en tydlig brist på empirisk forskning där sambandet mellan kontextens unika resurser och entreprenörens kompetens att organisera resurserna på ett värdeskapande sätt utforskas (Mitchellmore & Rowley 2010). Flera studier under senare år beskriver utveckling av vissa av dessa förmågor inom ridsporten, såsom självmedvetenhet och självinlärning (t.ex. Duff 2010; Forsberg 2007). I denna uppsats beskrivs hur processen i två hästföretag kan betraktas som entreprenöriell och värdeskapande.

Medverkande företagare i uppsatsen har bedrivit verksamhet med ridutbildning under en period längre än tio år. Företagarnas process beskrivs utifrån deras individuella perspektiv med stöd av ett teoretiskt ramverk över litteraturens relevanta bidrag. Teorin är presenterad utifrån fyra huvudsakliga teman; resurser, entreprenörskap, värde och lärande. Grundantagandet i arbetet är att en entreprenörs värdeskapande handlingar är resultat av reflekterade erfarenheter (Gaddefors 1996). Därmed antas att entreprenörskap kräver [åtminstone] en handlande individ och att individen [åtminstone] besitter förmågan att reflektera över sina erfarenheter. Utifrån grundantagandet har vi valt att särskilt belysa de förutsättningar och värdeskapande som kan förknippas med lärande. Utan förståelse för vilka situationsspecifikt unika förhållanden som utvecklar såväl kontexten som entreprenören kan vi heller inte förstå vilka värden som främjar fortsatt entreprenörskap och därmed en fortsatt innovation.

1.2 Syfte och frågor

Syftet är att utveckla förståelse för värdeskapande i företag med ridutbildning, genom att se verksamheten som en entreprenöriell process. Syftet mynnar ut i forskningsfrågorna:

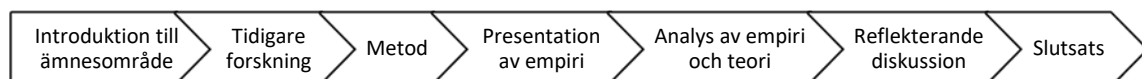
- Vilka värden skapas i företag med ridutbildning?
- Hur skapas värde i företag med ridutbildning?

1.3 Avgränsningar

Valt angreppssätt för detta arbete innebär att en djupare förståelse för kontextuella förutsättningar eftersträvas. Genom djupintervjuer med ett fåtal företagare ges möjlighet att bilda en djup och detaljrik förståelse för den kontext de är verksamma i. Den empiriska studien är insamlad utifrån företagarens individuella perspektiv, då företagen anses vara en central figur i kontexten och därmed har en central roll för entreprenörskapets värdeskapande.

1.4 Disposition

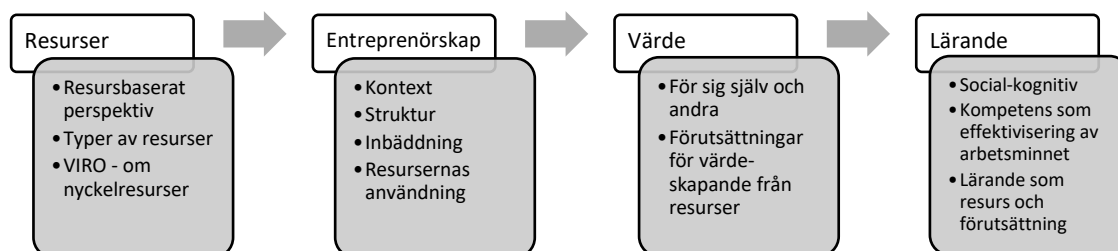
Detta arbete är indelat i sju kapitel, vars disposition illustreras i figur 1 nedan. Det första kapitlet introducerar läsaren till arbetets ämne och ämnets angränsande område. Kapitel två presenterar stegvis det ramverk över befintlig litteratur och teori som används för att besvara forskningsfrågorna. Som en övergång till empirin presenterar det tredje kapitlet metod och genomförandeprocess samt ontologiska ställningstaganden. Kapitel fyra presenterar en återgivning av insamlad empiri, vilken analyseras i förhållande till tidigare forskning i kapitel fem. En efterföljande diskussion om uppsatsens bidrag följer i kapitel sex vilket avslutas med en summering i kapitel sju.



Figur 1: Uppsatsens disposition (egen bearbetning).

2 Teori

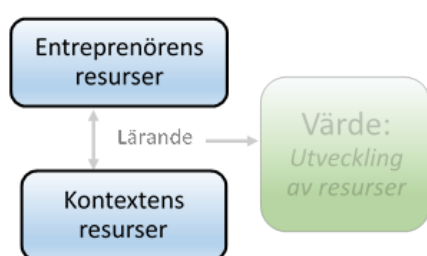
För att uppnå uppsatsens syfte, beskrivs företagarnas process likt en entreprenöriell process, vilket kräver att vi kan förstå och beskriva den entreprenöriella processen. I följande kapitel ges en genomgång av befintlig litteratur och teori inom ämnet. Litteraturen presenteras stegvis, enligt figur 2, för att vid slutet av kapitlet sammanfattas till de relevanta delar som ingår i analysen av empirin. Det teoretiska ramverkets innehåller fyra dimensioner av den entreprenöriella processen: resurser, entreprenörskap, värde och lärande.



Figur 2: Kapitlet presenterar det teoretiska ramverket genom fyra dimensioner av den entreprenöriella processen: Resurser, entreprenörskap, värde och lärande (egen bearbetning).

2.1 Resurser

Resurser står i centrum för entreprenörskap, då innebörden av entreprenörskap kan ses som processen av identifiering och exploatering av resurser (Alvarez & Busenitz 2001). Vad som krävs för att se och nyttja de möjligheter som resurserna utgör samt hur tillgången på resurser kan variera beskrivs närmare i efterföljande teorikapitel. För att till fullo förstå hur en resurs kan användas för att skapa värde bör dock först och främst förståelse finnas för vilka typer av resurser som kan beskrivas. I detta kapitel beskrivs hur främst den resursbaserade teorin beskriver olika typer av resurser.



Figur 3: Resurserna står i centrum för den entreprenöriella processen och dess värdeskapande (egen bearbetning).

Individer uppfattar objekt på olika sätt (Kaufmann & Kaufmann 2016). Det innebär att en resurs värde är subjektivt värderat efter varje individ (Lepak, Smith & Taylor 2007) och att processen av en förändrad resurs har ett relativt värde, vilket kan ses som en resurs i sig (Kirzner 1979; Shane & Venkataraman 2000; Alvarez & Busenitz 2001). Det finns såväl *materiella* som *immateriella* resurser och för att främja förståelsen kring entreprenörskap som det komplexa forskningsområde det är idag finns den resursbaserade

teorin till hjälp att appliceras (Alvarez & Busenitz 2001). En entreprenör känns igen på sitt beteende vilket främjar förmågan att *se möjligheter*. Förmågan att se möjligheter kan betraktas som en värdefull human resurs hos entreprenören (Alvarez & Busenitz 2001). Förmågan att organisera redan befintliga resurser anses även vara en resurs i sig (ibid.).

För att identifiera resursanvändningen i en entreprenöriell process behöver resurserna kunna beskrivas. Enligt Penrose (1959) delas begreppet resurs in i *fysiska* respektive *humana* resurser. Begreppet är dock brett och kan definieras på många sätt. Inom entreprenörskapsteori är det vanligt att göra en särskild indelning av begreppet (Greene, Brush & Brown 1997). Utöver de finansiella resurserna i form av kapital finns ett antal resurser, vilka presenteras i tabell 1 nedan.

Tabell 1: Fördelning av resurser enligt Greene, Brush och Brown (1997).

Humana resurser	Sociala resurser	Fysiska resurser	Organisatoriska resurser
<ul style="list-style-type: none"> • Erfarenhet • Utbildning • Omdöme • Kreativitet • Intelligens 	<ul style="list-style-type: none"> • Personliga relationer • Förtroende • Sociala erfarenheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi • Utrustning • Lokaler • Mark 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur • Rutiner • Kultur • Organisatorisk kunskap

Genom att applicera den resursbaserade teorin kan resurserna delas in i flera kategorier, med syfte att kunna analysera och förstå dessa ytterligare (Barney 1991). Genom att analysera och förstå resurserna var för sig eller i kombination, kan unika konkurrensfördelar belysas. Ett verktyg för att evaluera resurser kallas VIRO, vilket står för *värdefull, imiterbarhet, sällsynthet, organisering* (ibid.). Dessa förklaras närmare nedan. VIRO är ett ramverk inom den resursbaserade teorin som används för att analysera vilka resurser företaget har och vilka som är nyckelresurser. Att uppnå VIRO-kvalité hos en resurs driver fram förändring i organisationen (Barney 1991).

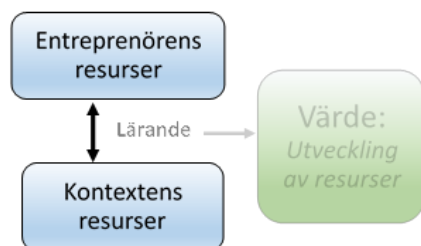
En värdefull resurs är en essentiell resurs som har ett värde på marknaden, men den behöver inte vara unik. Om inte en resurs är *värdefull* är resursen en konkurrensnackdel. *Imiterbarhet* handlar om hur lätt resursen kan kopieras, en svårimiterad resurs kan ge en temporär komparativ fördel på egen hand, men långsiktig fördel om fler nyckelkriterier uppfylls. *Sällsynt* framhäver vad som är skillnaden på företaget och marknaden. Långsiktigheten är beroende av omvärldens situation, men en unik resurs ger företaget en unik fördel. *Organisering* handlar om att förvalta resurserna på rätt sätt, t.ex. är företaget organiserat på ett sådant sätt att företaget kan ta tillvara medarbetarnas kunskap och erfarenhet är det på egen hand en komparativ fördel (Barney 1991).

Kirzner (1979) menade att förmågan att förstå resursernas latent möjligheter kunde betraktas som *entreprenöriell vakenhet*. Möjligheten kan genom entreprenöriell handling skapa värde för andra genom att denne kan omorganisera resursernas befintliga struktur (Sarason, et al. 2006). Alvarez och Busenitz (2001) menar att det är förmågan att se kombinationen av resurser som en möjlighet som karaktäriserar en entreprenörs beteende.

2.2 Entreprenörskap

Den entreprenöriella processen kan beskrivas innefatta omständigheter, en uppsättning resurser som är organiserade i ett obeskrivligt mönster. Den entreprenöriella processen innefattar en individ som väljer att agera utefter möjligheter som uppstår vid dessa omständigheter. För att klargöra perspektivet på entreprenörskap som en värdeskapande process, följer en beskrivning av de mest relevanta begreppen för arbetet. Entreprenörskapslitteraturen är inte alltid ense och flera perspektiv präglar begreppens utveckling.

Tre huvudsakliga perspektiv på fenomenet entreprenörskap kan identifieras i den akademiska litteraturen: Entreprenörskap kan ses som (1) uppstartandet av nya organisationer (Gartner 1989) eller (2) identifiering (Shane 2003) och skapande (Sarasvathy 2001; Alvarez & Busenitz 2001) av nya möjligheter genom att en driven, ofta kreativ person organiserar resurser till följd av en upptäckt möjlighet. (3) Det tredje perspektivet ser entreprenörskap som en värdeskapande process där individen och dess omgivande förutsättningar samverkar, vilket ger upphov till möjligheter. Processen genererar därmed ekonomiska eller sociala värden för sig själv och andra (t.ex. Sarasvathy et al. 2010; Alvarez, et al. 2010; Jack & Andersson 2002; Ratten & Welpé 2011; Shane & Venkataraman 2000; Korsgaard, et al. 2015). Det tredje perspektivet illustreras i figur 4 och är utgångspunkt för detta arbete.



Figur 4: Entreprenörskap ses som ett resursutbyte mellan entreprenören och kontexten (egen bearbetning).

Giddens (1979; 1984) presenterade strukturerings teorin där en möjlighet beskrevs som ett resultat av relationen mellan samhället och en av samhällets individer. Shane & Venkataraman (2000) beskriver relationen som en dualitet - att ingen av dem kan existera utan den andre under den entreprenöriella processen. Samhället förklaras enligt Giddens som sociala och ekonomiska strukturer. Individen är beskriven som en agent i den sociala strukturen, då denne förändrar den befintliga strukturen genom att agera på en entreprenöriell möjlighet. Den sociala strukturen skulle kunna ses som en mer strukturerad form än vad Welter (2011) senare beskriver som den sociala dimensionen av kontexten. Den sociala dimensionen kan dock vara svår att identifiera och kartlägga till en tydlig struktur för att undersöka resurserna. I detta arbete används begreppet entreprenör som en synonym till strukturerings teorins agent. Begreppen struktur och kontext används om vartannat, beroende på om det är konkreta relationer eller de samlade relationernas påverkan som beaktas.

Entreprenörskap studerat i dess kontext kan förklara hur, var, när och varför entreprenörskap sker (Welter 2011). En grov kartläggning över kontextens förhållanden av främst sociala och ekonomiska faktorer kan göras. Exempelvis nämner Welter (2011): sociala attityder och normer, bransch- och platsspecifika karaktärer samt nätverkets roll. Kontexten kan förklaras som *"omständigheter, förhållanden, situationer eller miljö, vilken externt möjliggör eller begränsar respektive företeelse"* (Welter 2011 s.167). Kontext kan således förklaras som förhållanden av omgivande faktorer (Capelli & Sherer 1991), vilka utgör situationsbundna möjligheter och restriktioner av beteenden för omgivningen (Johns 2006). Synsättet på entreprenörskap som en interaktion mellan entreprenör och kontext innebär att studier på entreprenörskap bör ta hänsyn till dess omgivande kontext (Welter 2011; Jack & Anderson 2002). Att ta hänsyn till den unika situationen vid ett visst sammanhang ger en större förståelse för vilka resurser som involveras vid den entreprenöriella processen (Welter 2011; Jack & Anderson 2002). I uppsatsen ser vi på entreprenörskap som en process där interaktionen mellan agent och kontext driver fram förändringar på strukturen, genom att se och agera på möjligheter.

En entreprenör anses vara den individ som kan upptäcka, utvärdera och omvandla en kombination av sammanträffanden till värde för sig själv och andra (Sarasvathy et al. 2010). En sådan möjlighet benämns ofta som en entreprenöriell möjlighet (ibid.). Sarason, Dean och Dillard (2006) menar att möjligheterna kan uppstå till följd av entreprenörens omorganisering av resurser och menar därmed att entreprenören och möjligheterna varken kan finnas eller förstås utan varandra, eftersom de uppstår genom samverkan. Enligt Sarasvathy, Dew, Velamuri och Venkataraman (2010) skapar en möjlighet värde för samhället när den bäddats in i värdekedjan. De presenterar tre tidigare synsätt på möjligheternas uppkomst, varav detta arbete kommer fokusera på det kreativa synsättet. En möjlighet som uppstår genom en kreativ process kan ses som skapad eller formad genom komplexa resursutbyten i den sociala strukturen (ibid.). Ju större eller mer frekvent utbytet av resurser mellan den sociala strukturen och en entreprenör är, ju mer inbäddad betraktas en entreprenör vara i dess omgivande struktur (Jack & Anderson 2002).

Inbäddning kan ses som den mekanism där en entreprenör blir en del av den lokala strukturen. Samtidigt som entreprenören blir en del av strukturen skapas möjligheten till att organisera och använda sina resurser (Jack & Anderson 2002). Därmed kan man anta att möjligheter skapas när entreprenören blir inbäddad i den lokala strukturen (ibid.). Jack och Anderson menar att en entreprenöriell process kan ses som en samling av olika värden och att processen upprätthålls tack vare den sociala kontexten. Att vara inbäddad i den lokala strukturen är därmed viktigt då det möjliggör för entreprenörer att upptäcka och förstå hur de ska nyttja möjligheter.

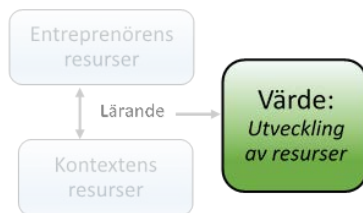
Entreprenörens och kontextens resursutbyte möjliggör förändringar av den befintliga strukturen, och förändringen omorganiserar i sin tur strukturen (Giddens 1979; 1984). Entreprenörens agerande på en möjlighet kan leda till antingen sporadiska eller successiva förändringar (Shane & Venkataraman 2000). Något som också kan

karaktärisera en entreprenöriell utvecklingsprocess är när förändringar förankras i tidigare förändringar (Jack & Anderson 2002). Genom att kombinera resurser som redan finns till hands, skapas nya problem och möjligheter, vilka utgör underlag för en entreprenör att skapa någonting som tidigare inte funnits eller tidigare inte hörde ihop (Baker & Nelson 2005). Utifrån denna innebörd kan entreprenörskap betraktas som innovation (Schumpeter 1934).

För att förstå begreppet innovation använder vi begreppet bricolage. Begreppets ursprung kommer från franska bricole, vilket betyder udda jobb. Det har utvecklats till ett koncept som innefattar den kreativa process som skapar något från ting som normalt inte hör samman. Bricolage kan ses som en upptäckarprocess, där resursen och dess innebörd förändras över tid (Baker & Nelson 2005). När ett företag saknar en resurs kan det driva fram en kreativ förmåga att skapa en likvärdig resurs av de resurser som finns tillgängliga. Denna process kan bidra till resurseffektivisering och därmed värdeskapande och utveckling (ibid.). Bricolage fordrar kunskap om vilka resurser finns till hands och utgör därmed grunden för vilka nya kombinationer av värden som kan skapas och sedan förmedlas (Baker & Nelson 2005). Entreprenörer verkar skapa något av ingenting och lyckas med att göra nya kombinationer på ett sådant sätt att de bidrar till skapande av nya värden. Processen skulle kunna ses som en av de förmågor som kan knytas till entreprenöriell kompetens (Sarasvathy 2001; Alvarez & Busenitz 2001).

2.3 Värde

Värdeskapande är ett centralt begrepp i arbetet. För att kunna förstå värde och skapande av värde finns dock alltför få och snäva bidrag från enbart entreprenörskapsfältet. Det är därmed av vikt att begreppet presenteras ur flera perspektiv för att belysa dess komplexitet. Likt figur 5 visar, är värde sett som utvecklingen av resurser i arbetet.



Figur 5: För att undersöka entreprenörskapets värdeskapande process krävs en förståelse för begreppet värde. Värde ses i arbetet som utvecklingen av resurser (egen bearbetning).

En kort presentation av begreppets historik följs av vilka teoretiska bidrag som ligger till grund för arbetets grundantaganden. Därefter beskrivs hur värde används i entreprenörskapslitteraturen med en sammanställning av de värden som kan ses utvecklas hos entreprenören och dess omgivning.

2.3.1 Begreppets utveckling

Inom den klassiska nationalekonomiska läran användes termen värde flitigt i anknytning till: skapandet eller produktionen av värde, handel eller byte av värde och konsumtionen av värde (Marx 1867; Smith 1776; Ricardo 1817; Mirowski 1991, s.143). Bytesvärdet hos produkten betraktades vara bestämt av det samhälleligt lagda arbetet under

produktens tillverkning. Beskrivningen var dock otillräcklig för att förklara en ekonomisk marknads svängningar och övergavs till stor del till följd av den senare teorin om marginalnytta.

Den neoklassiska och neoliberala teoribildningen presenterade teorin om marginalnytta och skiljde därmed på *pris* och *värde* (Menger 1871; Jevons 1871). *Nytta* betraktades som den enskilde individens värdering, det vill säga en subjektiv form av värde (Maynhart & von Müller 2014). Teorin utgår dock ifrån antagandet om att varje individ är motiverad att maximera sin egen nytta för egen vinning, det vill säga att de beslut som fattas enbart är rationella och självcentrerade (Harvey 2005). Det skulle kunna dras en liknelse mellan den sociologiska litteraturens motivationsteori, vilken i samtid var centrerad kring Freuds teori om att människan drivs av viljan att njuta och Nietzsche, som betonade viljan att inneha makt (Frankl 1985).

En av pionjärerna som påpekade sambandet mellan psykologi och ekonomi var Lionel Robbins. I boken *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science* (1932) definierar han ekonomi enligt: "*Economic is the science which studies human behavior as a relationship between ends and scarce means*" (Robbins 1932, s.21). Under tiden som följde upp till nutid utvecklades förståelsen för ekonomiska fenomen även ur sociologiska perspektiv, såsom beslutstagande och konsumentbeteende. Grundantaganden inom dessa är exempelvis att marknader behöver ta hänsyn till (Polanyi 1944; Granovetter 1985) eller till och med kan betraktas vara bestående av (White 1981), sociala relationer.

En ekonomisk marknad kan anses bestå av sociala relationer, vilka möjliggör sociala och ekonomiska utbyten (White 1981). En konsuments beteende vid beslutsfattande behöver inte bara vara rationellt och egocentriskt, likt det synsätt som rådde under sekelskiftet. Det har visat sig i modern motivationsforskning att en individ känner sig lyckligare av att ge värde till andra och på så sätt glädja sig själv, än att enbart fokusera på värde för sig själv. Fenomenet publicerades av psykologen Rimland under den talande rubriken; *en altruistisk paradox* (Rimland 1982). Frankl (1985) föreslog vidare att människan drivkraft är strävan efter mening. Seligman (2012) presenterade ett teoretiskt ramverk på mätbart, subjektivt välmående bestående av; *positiv känsla, engagemang, relationer, mening och prestationsuppfyllelse*. Dessa skulle kunna delas in i de två, delvis överlappande källorna till välmående; *Glädje* och *meningsfullhet* (Metz 2009; Baumeister, Vohs, Aaker & Garbinsky 2012). Resultaten från de empiriska studierna (Baumeister et al. 2012) föreslår att *glädje* kan förknippas vara egocentriskt medan *meningsfullhet* kan förknippas vara altruistiskt.

Forskningen i modern tid har därmed lämnat Freud och Nietzsche egocentriska motivationsteorier bakom sig. Beteendevetaren Herbert Simon - även nobelpristagare i ekonomi - föreslog att människans rationalitet är begränsat av bristen på information, kognitiv förmåga och förekomsten av flera begär (Simon 2000). För att möjliggöra beslutstaganden utifrån dessa begränsningar, menar Simon (1993) att vi ständigt utvecklar normer och värderingar utefter den omgivningens vägledning.

Utvecklandet av normer och värderingar utifrån en social omgivning är inom psykologin förklarat som en form av inläring, så kallat social-kognitivt lärande (Bandura 1986; 2007). Innan vi presenterar teorier om lärande bör vi dock konkretisera det abstrakta begreppet värdeskapande till en nivå lämpat för detta arbete. Hittills har uttrycket värde förklarats genom en historisk lins där dess innebörd har upplevt ett ontologiskt skifte; från att värde var något objektivt som kunde bestämmas (Marx 1867; Smith 1776; Ricardo 1817; Mirowski 1991) till att vara subjektivt uppskattat (Polanyi 1944) och till och med konstruerat (White 1981).

Värde kan sammanfattningsvis anses vara såväl ekonomiska som sociala och är inte alltid enkla att särskilja. Vidare kommer handlande kopplas till värdeskapande genom att förklara värden utifrån vad som betraktas vara entreprenörskap. Uttrycket *för sig själv och andra* har kort berörts genom att nämna motivationsteorins bidrag, vilket syftar till att förklara individers handlande. En entreprenör kan betraktas organisera resurser på så sätt att välmående hos andra uppstår, vilket skapar värde för såväl sig själv som för andra. Förmågan att lyckas skapa värde stärker självkänslan, vilket ökar sannolikheten att lyckas igen (Kaufman & Kauffman 2016).

2.3.2 Värdeskapande i kontexten

En entreprenör, enligt definitionen för detta arbete, anses vara en individ med en särskild uppsättning förmågor, färdigheter och attityder som resulterar i egenskaper såsom handlingskraft baserat på ansvars- och initiativtagande (Bird 1988; Erikson 2003; Fiske 2008; Alvarez et al. 2010). Dessa värden kan anses ha utvecklats i kontexten (Welter 2011; Cope 2005), samtidigt som ekonomiska och sociala värden skapats för kontexten (Giddens 1984). Ett flertal nyanser av entreprenöriellt värdeskapande har beskrivits genom ytterligare begreppsutveckling, bland annat kan strävan efter glädje och meningsfullhet kunna liknas vid att agera utefter en möjlighet bara för att det är roligt (Schumpeter 1934). Att agera utefter en möjlighet i syfte att skapa glädje eller minska lidande för andra, förknippas med *socialt entreprenörskap* (Ratten & Welpé 2011). Genom att leverera vad andra behöver kan dock ekonomiska värden skapas samtidigt (Korsgaard & Andersson 2011).

En teoretisk utgångspunkt i forskningsfältet entreprenöriell pedagogik är att sträva efter *harmoniska värden*, exempelvis rättvisa och jämlikhet. Den centrala frågeställningen inom entreprenöriell pedagogik handlar om vad ett entreprenöriellt tankesätt består av och hur det kan föras vidare. En funktionell förbättring av en process kan leda till en successiv utveckling av samhället, genom förändring av grundläggande förutsättningar, vilket i sin tur kan ses som det yttersta steget av upplevd meningsfullhet (Fiske 2008). Förutsättningen för att se befintliga eller skapade möjligheter, vilka kan omvandlas till värdeskapande, kan sammanfattningsvis handla om *reflektion* (Gaddefors 1996). En reflektion över vad som *är* och vad som *kan vara* kan betraktas som en *kreativ process* (Nyström 1993). *Kreativitet* kan också vara en förmåga som betraktas vara nödvändig för en entreprenör (Baker & Nelson 2005). Att komma till nya insikter genom att organisera

befintliga kunskaper betraktas inom psykologin som en *kognitiv lärandeprocess*, där omorganiseringen av befintlig struktur kan betraktas som *kreativitet* (Kaufmann & Kaufmann 2016).

Förutom kontextspecifika kunskaper och erfarenheter har ett flertal studier identifierat ett antal generella humana och sociala förmågor (Bird 1988; Erikson 2003; Mitchelmore & Rowley 2010; Ward 2004). En entreprenör kan betraktas vara en expert på sin kontexts förutsättningar, då denna under en ständig lärandeprocess finslipar sina kunskaper och sin förmåga att applicera dessa på lämpligt sätt (Mitchelmore & Rowley 2010). Generella förmågor som karakteriserar entreprenöriella värden är *emotionell intelligens* såsom *självmedvetenhet*, *social medvetenhet* och *social orientering* (Ward 2004; Erikson 2003). *Självmedvetenhet* kan ses som förmågan att utvärdera sina egna styrkor och svagheter, vara *flexibel* och *reglera sin egen inlärnin*g genom mål och självförstärkning (Mitchelmore & Rowley 2010), vilket leder till *uthållighet*, *självförmåga* och *självkontroll* (Bird 1988; Kaufmann & Kauffman 2016; Goleman 2000).

Social medvetenhet handlar om att förstå andra individers känslor och därigenom identifiera behov i omgivningen (Goleman 2000). Goleman beskriver *social orientering* som förmågan att influera andra genom ett visionärt och individ-anpassat ledarskap, vilket möjliggörs av social medvetenhet. Bird (1988) menar att ett entreprenöriellt beteende är baserat på både *analytiskt* och *intuitivt tankesätt* eftersom de kan jämföras vid strategisk måluppsättning och visionsorientering, vilka båda fås genom interaktion med kontexten. Flera forskare menar att det är den breda expertisen av samtliga förmågor som utgör en entreprenör, snarare än ett fåtal specifika förmågor (Erikson 2003; Stuetzer Obschonka, Davidsson & Schmitt-Rodermund 2013; Santos, Caetano & Curral 2013).

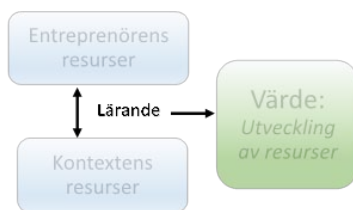
Generella förmågor kan dock inte förklara hela bilden av den värdeskapande processen, eftersom entreprenörskap är ett kontextbundet fenomen (Korsgaard & Andersson 2002). Trots att det saknas studier på entreprenörskap i den miljö av hästar, stall och ridutbildning detta arbete undersöker, finns ett flertal studier över de ledarskapsförmågor som utvecklas i en sådan kontext. Resultaten från ledarskapsstudier visar att kontakten med hästen och den sociala kontexten i stallmiljön utvecklar *tydlig verbal och icke-verbal kommunikation* (Kaye-Gherke 2009; Evans et al. 2009; Duff 2010); *samarbetsvilja* (Duff 2010); *självständighet* (Forsberg 2007); *självförtroende* (Forsberg 2007; Keaveney 2008; Evans et al. 2009); *självmedvetenhet* (Keaveney 2008; Evans et al. 2009); *ansvarsfullhet* (Forsberg 2007; Keaveney 2008; Duff 2010); *självsäkerhet* (Duff 2010; Evans et al. 2009; Forsberg 2007); *handlingskraft* (Forsberg 2007); *tålamod och empati* (Keaveney 2008) samt att *tolka situationer* genom att vara alert för små signaler (ibid.).

Samtliga av dessa förmågor sammanfaller med Goleman's ramverk (2002) över emotionell intelligens, vilket är en del av de förmågor som kan betraktas karakterisera en entreprenöriell individ (Ward 2004; Erikson 2003; Santos et al. 2013). Den centrala frågeställningen inom entreprenöriell pedagogik handlar om vad ett entreprenöriellt tankesätt består av och hur det kan föras vidare. Denna genomgång av begreppet värde

låter oss förstå att entreprenöriella förmågor kan anses utvecklas genom en kontinuerlig lärandeprocess, genom interaktion med bland annat den sociala strukturen i kontexten (Cope 2005). Genom att analytiskt reflektera över sina egna förmågor och sin omgivnings behov, kan en entreprenör intuitivt se och agera på befintliga eller skapade möjligheter (Gaddefors 1996; Bird 1988). Reflektion över hur resurserna är strukturerade och hur de kan omstruktureras för att uppnå en förbättring, betraktas vidare i arbetet som en entreprenöriell, värdeskapande process. Lärande kan därmed ses som en nödvändig förutsättning för entreprenörskap, men också som verktyg för att utveckla entreprenöriell kompetens.

2.4 Lärande

En genomgång av teorin kring lärande behövs för att förstå de intervjuade företagarnas perspektiv på lärande. Den fjärde dimensionen av den teoretiska modellen sammanlänkar tidigare presenterade områden. Figur 6 illustrerar hur interaktionen mellan entreprenör och kontext involverar lärande.



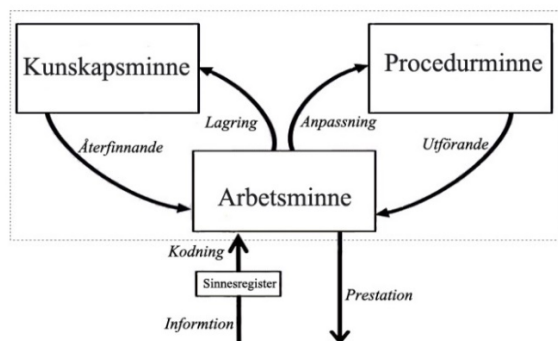
Figur 6: Lärande kan ses som en nödvändig förutsättning för entreprenörskap, men också som verktyg för att utveckla entreprenöriell kompetens (egen bearbetning).

2.4.1 Vår medfödda förmåga

Vår hjärna bearbetar ständigt de intryck som våra sinnen förmedlar. För att effektivt kunna tolka sinnesintryck till information, associeras omvärldens intryck på tidigare erfarenheter (t.ex. Cohen & Levinthal 1990). De flesta grundläggande inlärningsformerna sker helt omedvetet, vilket leder till unika beteenden och associeringar (Kaufmann & Kauffman 2016). Social närvaro leder till att vi utvecklar normer och värderingar genom att imitera vissa delar av omgivningens beteenden (Bandura 1986; 2007; Levitt & March 1988). Lärande sker dock inte bara på individnivå, utan även genom aktivt deltagande i så kallad praxisgemenskap, det vill säga en grupp som genom diskussioner och interaktion utvecklar sin kunskap (Wenger, McDermott & Snyder 2002).

Information som kan organiseras på ett sätt som verkar förnuftigt och därmed kan förklaras till andra, är det vi vanligtvis ser som kunskap (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Vi bör dock skilja på teoretisk kunskap och praktisk kunskap, vilket snarare bör betraktas som en färdighet eller förmåga. Få av oss kan beskriva *hur* vi cyklar, ändå kan vi lära oss det. Gilbert Ryle ([1949]2000) var den förste att presentera gränsdragningen genom att beskriva dem som *"man vet att"* respektive *"man vet hur"*. Polanyi (1966) talade om *"tacit knowing"*. En förmåga kan betraktas likt en kunskap som visar sig i form av handling utan att vara möjlig att uttrycka i ord. Numera är det vanligt att benämna gränsdragningen av kunskap som *kunskapsminne* och *procedurminne* (Anderson 2009) eller *explicit* och *implicit* minne (Kaufmann & Kaufmann 2016).

När vi först lär oss köra bil får vi explicita instruktioner för hur bilen och trafiken fungerar, men efter en tids praktisk användning är dessa tankar automatiserade. Det är till och med svårt att förklara hur föraren läser av trafiken och anpassar hastigheten i en rondell utefter väglag. Den mest kända teorin som förklarar fenomenet är framtagen av den kognitive psykologen John Anderson (2009). För att frigöra kapacitet till ny inläring omvandlas kunskaper till färdigheter genom praktisk handling. Anderson utvecklade ACT-R modellen (Adaptive Control of Thought Rational) vilken visas i figur 7.



Figur 7: ACT-R modellen beskriver hur vi lagrar kunskap och procedurer för att frigöra arbetsminnets kapacitet till ny inläring (egen bearbetning över modellen presenterad av Anderson 2009).

Anderson menar att handling baserat på explicita instruktioner förenar kunskaps- och procedurminnet i arbetsminnet, där beslut till handlingar kan tas. En kunskap som omsätts i handling aktiverar ett procedurminne. En upprepad procedur förkortar den analytiska bearbetningen tills handlingen inte längre involverar analytiskt tänkande, utan sker intuitivt (Anderson 2009). Med utgångspunkt från samspelet i Andersons modell utvecklade Dreyfus och Dreyfus (2009) en modell över kunskapsutvecklingen från nybörjarstadiet till expertstadiet. En kort beskrivning av modellen är relevant för detta arbetes analys av värdeskapande.

2.4.2 Kunskapsutveckling

Dreyfus och Dreyfus (2009) modell beskriver kunskapsutvecklingen från nybörjare till expert i fem steg; *nybörjare*, *avancerad nybörjare*, *kompetent*, *erfaren* och *expert*. *Nybörjaren* är beroende av regler i sina beslut om handling. Arbetsminnet är upptaget av att utföra beskrivna regler för orsak och handling, såsom att byta växel vid en viss hastighet. När dessa regler glider in i det omedvetna börjar individen bli medveten om sin fysiska kontext, såsom att inte nödvändigtvis byta växel vid samma hastighet i en uppförsbacke. Individens kunskap har då nått nästa steg i brödernas Dreyfus modell: Den *avancerade nybörjaren*. Bröderna Dreyfus påpekar hur viktigt det är att knyta an verkliga erfarenheter till de explicita instruktionerna, men också att befintlig kunskap krävs för att kunna sammanställa och använda ny kunskap, vilket även stöds av Cohen och Levithal (1990).

En *kompetent utövare* i bröderna Dreyfus (2009) modell har förmågan att organisera kunskap och erfarenheter till kunskapsgrupper och därefter kunna prioritera vilka kunskaper och förmågor som är applicerbara på situationen utefter ett önskvärt resultat. Bedömningen kan anses vara en typ av abstrakt analytiskt tänkande. Dreyfus (2009) menar att förmågan att reflektera på en mer abstrakt nivå kan komma från en ökad involvering och ett ökat engagemang i arbetsuppgifterna. En *erfaren utövare* kan intuitivt

prioritera särskilda egenskaper i situationen för att ta reda på vilken uppsättning förmågor som behövs. I detta stadie har en känsla för möjliga reaktioner i händelseförloppet utvecklats, men individen behöver analytiskt besluta vilken handling som bör utföras (ibid.). *Experten* fattar däremot intuitivt beslut utifrån en nyanserad helhetsförståelse, eftersom denne kan tänka sig ett förväntat händelseförlopp och därigenom söker aktivt efter avvikelser. Förmågan att bedöma behov är finslipad och förmågan att särskilja en strategi för att uppfylla behovet är sofistikerad (ibid.).

2.4.3 Lärande och entreprenörskap

Dreyfus och Dreyfus (2009) modell om kunskapsutvecklingens process beskriver att behov till hög grad identifieras analytiskt, men att detta med praktisk erfarenhet i flera steg automatiseras till en intuitiv förmåga. Tidigare i arbetet har entreprenörskap beskrivits vara möjligt genom *analytisk reflektion* över sina egna förmågor och sin omgivnings behov, vilket leder till en *intuitiv behovsidentifikation* och strategi för att ta tillvara på denna möjlighet (Gaddefors 1996; Bird 1988). En entreprenör kan inte med säkerhet kunna sägas vara en expert, men lärande kan med bröderna Dreyfus modell betraktas vara en *nödvändig förutsättning för entreprenörskap*. Lärande som ett verktyg för att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt beskrivs på ett generellt sätt i forskningsfältet entreprenöriell pedagogik (Cope 2005).

Entreprenöriell pedagogik eller entreprenöriellt lärande kan betraktas som ett koncept där teorier inom entreprenöriell kontext och lärande sammanförs (Harrison & Leitch 2005). Kärnämnet som diskuteras är hur och när lärandeprocessen integrerar med den entreprenöriella processen (Cope 2005), eller med andra ord: när lärande som ett värde uppstår genom en entreprenöriell handling och hur vi genom entreprenöriella handlingar kan utveckla entreprenöriella kompetenser. Området har utvecklats då tidigare pedagogiska angreppssätt inte ansetts vara tillräckliga för att utveckla entreprenöriell kompetens var för sig (Lackéus 2018). Experimentellt-, problem-, projektbaserat- eller praktiskt lärande kan enligt Lackéus (2018) sammanföras i entreprenöriellt lärande genom att lägga till aspekten att *skapa värde för andra* och därigenom *utveckla* entreprenöriell kompetens.

Tidigare har vi i arbetet definierat entreprenöriell kompetens som *förmågan* och *självförtroendet* till att applicera en viss uppsättning kunskaper i förhållande till förutsättningar. Likt bröderna Dreyfus (2009) modell beskrivit kan denna förmåga uppnås genom reflektion över vilka kunskaper som behöver tillämpas vid en viss situation. Entreprenöriellt lärande kan ses som en bryggande pedagogik mellan praktisk och teoretiskt lärande, med ett genomgående altruistiskt perspektiv istället för ett egoistiskt. Detta sociala perspektiv kan knytas an till bröderna Dreyfus (2009) modell där kontexten är ett relativt tidigt inslag i lärandeprocessen. Social interaktion utvecklar förmågor att *kommunicera* (Bird 1988; Erikson 2003) och *förstå känslor och behov* (Goleman 2000; Ward 2004). Det kan i sin tur utveckla *initiativförmåga* (Rimland 1982; Frankl 1985; Metz 2009; Beumeister et al. 2012) och *förståelse* för kontextens möjligheter och begränsningar (Simon 1993), genom att *reflektera* över mönster i sin sociala miljö (Bandura 1986; 2007). Att lära av sina erfarenheter utvecklar därmed kompetens (Antonacopolou 1999), men det förutsätter att erfarenheterna reflekteras och förstås (Gaddefors 1996).

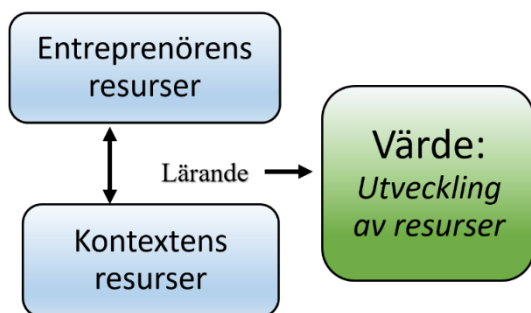
2.5 En teoretisk modell över en värdeskapande process

Fenomenet entreprenörskap innefattar entreprenören och kontextens interaktion (Giddens, 1979), vilket omorganiserar dess befintliga resursstruktur (Jack & Andersen, 2002). Förändringen av strukturen kan ses som antingen sporadisk eller inkrementell (Kirzner, 1979). En sporadisk förändring är en omorganisering av befintliga resurser. En inkrementell förändring utvecklar resurser successivt (Cope 2003), exempelvis utveckling av erfarenhet (Cope, 2005), en human resurs (Greene, Brush & Brown 1997).

I arbetet är det interaktionen mellan kontext och entreprenör som anses kunna skapa värde, eftersom det är interaktionen mellan bland annat entreprenör och social struktur som ger upphov till en möjlighet (Sarasvathy et al. 2010). Oavsett var, när och hur möjligheten uppstod är resurser inblandade i den entreprenöriella processen (ibid.). I detta arbete kommer främst humana och sociala resurser analyseras. För att skapa värde genom att agera på en möjlighet krävs en entreprenörs kompetens (Mitchelmore & Rowley 2010), vilket innebär att humana resurser är en förutsättning för värdeskapande.

Den entreprenöriella kompetens som anses nödvändig för att se och agera på en möjlighet, bör kunna sammanfattas som kunskap och erfarenhet över sin kontexts förutsättningar (Mitchelmore & Rowley 2010). Lärande betraktas därmed vara en nödvändig förutsättning för entreprenörskap, då entreprenören bör ha varit förmögen att tillgodose sig nödvändig expertis. Lärande kan också betraktas vara ett av de värden som skapas i entreprenörskapets kontext (Cope, 2005).

Berörda delar av litteraturen sett som separata enheter ger otillräcklig förståelse för den värdeskapande processen. Genom att lyfta de samband som berör värdeskapande och lärande når vi en förståelse för vad som är värde för entreprenören och för andra. Figur 8 visar ett sätt att illustrera en värdeskapande process där humana och sociala resurser länkas samman genom lärande. Genom att ta hänsyn till samspelet mellan den entreprenöriella processen och lärandeprocessen, närmar vi oss en förståelse för *hur* entreprenöriella förmågor utvecklas.



Figur 8: I denna uppsats används modellen till att förstå utvecklingen av humana och sociala resurser i en kontext präglad av ridutbildning (egen bearbetning).

3 Metod

I följande kapitel presenteras ett kritiskt förhållningssätt till använd metod. Vi kommer att beskriva vald metod och varför denna metod är mest lämpad för vår uppsats. Presentationen av litteraturgenomgången förklarar hur vi har gått tillväga för att välja och använda litteratur som är lämpad för insamlad empiri och uppsatsens syfte. Sist i kapitlet beskrivs urval, uppsatsens trovärdighet och äkthet samt etiska aspekter.

3.1 Kvalitativ forskningsmetod

Uppsatsens syfte är att utveckla förståelse för värdeskapande i företag med ridutbildning, genom att se verksamheten som en entreprenöriell process. För att uppnå syftet har författarna genomfört två kvalitativa djupintervjuer med två företagare, vilka bedriver ridutbildning. Företagarnas beskrivning av deras verksamhet och deras syn på lärande analyseras genom att lyfta fram de delar av processen som kan beskrivas med forskningslitteratur över entreprenörskapsområdet. Den entreprenöriella processen är starkt förbunden till kontexten (Welter 2011), därmed är det i arbetet viktigt att förstå utbytet mellan individ och kontext.

Uppsatsen tillämpar en kvalitativ forskningsstrategi, vilken är förankrad i tolkningsperspektivet och har en konstruktionistisk ontologi (Bryman & Bell 2013). Det innebär att den kvalitativa strategin tar hänsyn till att människors olika erfarenheter och utveckling av dessa skapar komplexitet, vilket leder till olika sammansatta verklighetsbilder (ibid.). Genom att vara nära företaget och sträva efter att förstå företagets sociala struktur och kontext kan vi utveckla en djupare förståelse för det empiriska materialet. Empirin som är insamlad och analyserad är beskriven utifrån företagarens individuella perspektiv, vilket leder till att en kvalitativ ansats är nödvändig för att samla tillräckligt mycket data för att förstå omständigheterna.

Eftersom förståelse för kontext och aktör är centralt i denna uppsats har vi följt en abduktiv forskningsprocess (Ong 2012). Den abduktiva processen innebär att vi har jämfört den insamlade empirin mot relevant teori i syfte att utveckla förståelse och förklara vad vi har kommit fram till (Kvale & Brinkmann 2014). Författarna har tagit hänsyn till vikten av att bli en del av de sociala aktörernas kontext (Blaikie & Stacy 1984). Genom författarnas tidigare bakgrund ifrån ridutbildning och utförliga djupintervjuer fås en djup förståelse för företagen och dess omgivning. Genom att insamlad empiri har analyserats med relevant teori skapades utrymme för att tolka och förklara relevanta delar utifrån såväl det empiriska och det teoretiska materialet. Den abduktiva ansatsen förutsätter att författarna upptäcker och förklarar kontexten genom subjektiva synvinklar inifrån kontexten (Shank 2008).

3.2 Urval

En central del i studien är valet av intervjupersoner. I samband med kursen *entreprenörskap och företagsutveckling* på agronomekonomiprogrammet vid SLU och uppmärksammandet av utveckling av ledarskapsförmågor inom hästnäringen, väcktes tanken om att skriva om entreprenörskap som en värdeskapande process hos hästföretag med ridutbildning. Författarna kände till företagare vilka har bedrivit ridutbildning under

en längre tid och två av dessa hade möjlighet att ställa upp på intervju vilket kan förklara urvalet som ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell 2013). I arbetet ser författarna detta som en styrka då det möjliggör en djupare förståelse för företagarnas kontext. Företagarna uppfyllde följande kriterier: En affärsmodell vilken involverar lärande i form av häst och ridutbildning samt att företagarna har bedrivit denna utbildning under en period längre än tio år. Företagarna har båda lång erfarenhet inom hästnäringen och visar ett starkt engagemang för individens utveckling, vare sig det gäller hästen eller människan.

I arbetet betraktas företagarna ha [åtminstone] två roller i sin verksamhet; *ledare* och *lärare*. Lärande är centralt i arbetet och entreprenöriellt ledarskap kan definieras som “*våga leda, utmana, förändra och utveckla*” (McGrath & MacMillan, 2000). Därmed kan företagarna betraktas både som ledare och lärare, vilka innehar entreprenöriella kompetenser. Vad gäller geografiskt område befinner sig båda företagarna i Västergötland, men har valts ut oberoende av varandra. Urvalet och värdet av att djupintervjua erfarna företagare på området anses vara till nytta för såväl hästnäringen och branscher vilka innefattar lärande och utbildning. Hästnäringen är bred och urvalet avgränsar sig till mindre hästföretag med ridutbildning, dock är grunderna likartade vilket kan möjliggöra att arbetets bidrag kan användas även i andra sammanhang.

3.3 Kvalitativ forskningsintervju

En kvalitativ forskningsintervju möjliggör en djupare förståelse för respondenternas upplevda verklighet (Kvale & Brinkman 2014). Den empiriska datainsamlingen utfördes genom semistrukturerade djupintervjuer, där likartade frågor utifrån en intervjuguide ställdes. Intervjutillfällena bokades in två veckor i förväg och varje intervju var i snitt tre timmar lång. Ljudinspelningar möjliggjorde en noggrann analys av det utförliga materialet. Intervjuguiden utformades till fyra delområden: *om personen, om entreprenörskapet, resurser och dess utveckling* och *om lärande*. Det gav möjlighet för respondenterna att ge utvecklade svar på relevanta frågor, utan att styra samtalet i alltför hög grad. Den liknande strukturen gav dessutom möjlighet att urskilja likheter mellan respondenternas svar. Genom att sätta deras beskrivningar i fokus och ställa öppna frågor upplevdes att båda respondenterna talade fritt utifrån sina perspektiv. I en kvalitativ forskningsintervju är god kvalitet en central faktor (Bryman & Bell 2013) och det är av yttersta vikt att återge och presentera respondentens verklighet (Kvale & Brinkman 2014).

3.4 Litteraturgenomgång

Uppsatsen grundas på en narrativ litteraturgenomgång, vilket innebär att litteratursökningen följer uppsatsprocessens gång och det urval som var mest relevant för uppsatsen var den som användes i arbetet. En narrativ genomgång innebär även att litteraturen analyseras med syftet att få en ökad förståelse för ett ämne, genom att inhämta flera tolkningar och perspektiv (Bryman & Bell 2013). Artiklarna är inhämtade från databaserna: Primo, Web of Science och Google scholar.

En narrativ genomgång av litteraturen innebär att resultaten inte kan generaliseras till ett större sammanhang än för just denna specifika studie (Bryman & Bell 2013). En systematisk litteraturgenomgång hade gett större möjlighet till jämförelse och generalisering av insamlade data (ibid.). Syftet med studien är dock inte att generalisera ett fenomen, utan istället att förstå de kontextspecifika förhållanden som utgör förutsättningar för värdeskapande. En narrativ litteraturgenomgång passar en abduktiv forskningsprocess, då denna är avsedd att utveckla förståelse för empirin genom att tillämpa den mest relevanta teorin.

Metoden som valts innebär hänsynstagande gentemot företagarens sociala struktur och grad av inbäddning. Ett sådant hänsynstagande beskriver Rhodes & Brown (2005) är lämpligt att använda vid studier som syftar till att förstå lärande och förändring, kommunikation och meningsskapande. Genom en narrativ litteratursökning ges utrymme för flexibel hänsyn till insamlad empiri och möjlighet att utnyttja all tillgänglig teori kring relevanta områden.

3.5 Trovärdighet och äkthet

För att studien ska anses vara trovärdig behöver kriterierna *pålitlig*, *tillförlitlig*, *konfirmering* och *överförbar* uppfyllas (Bryman & Bell 2013). Genom författarnas eget intresse och engagemang i hästnäringen är det av vikt att behandla kriterierna med noggrannhet, för att undvika partisk bedömning av analysen.

För att uppfylla *pålitlighet* i studien menar Bryman och Bell (2013, s. 405) att man ska anta ett granskande synsätt och säkerställa att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (ibid.). En tydlig redogörelse anses vara tillfredsställt genom arbetets tydliga disposition och detaljrika beskrivningar från transkriberad datainsamling. En väl strukturerad referenslista tyder på resonemang med teoretiskt stöd. Den teoretiska slutledningsförmågan anses ha tillräcklig förankring i tidigare litteratur. Den empiriska datainsamlingens *tillförlitlighet* anses vara tillgodosett genom att författarna ställde motfrågor i samband med varje intervju. Det innebär en direkt återkoppling på om författarna hade uppfattat tolkningen av respondenternas berättelse korrekt eller inte. Det medförde även att företagarna gav ytterligare och utförligare svar, i de fall det verkade osammanhängande för författarna. Därmed anser författarna att respondentvalidering utförts i samband med intervjuerna och att tolkningen av empirin kan säkerställas vara korrekt. En sammanfattning av empirin skrevs ihop och tolkades ytterligare stegvis av författarna.

Kriteriet *konfirmering* innebär att uppsatsens resultat inte är snedvridet på grund av författarnas personliga värderingar (Bryman & Bell 2013, s.405). Det breda teoretiska ramverket samt den utförligt beskrivna empirin anses styrka författarnas objektiva ställning till resultaten. Inga personliga värderingar ligger medvetet till grund för resultaten, då syfte och frågor medvetet formats utifrån ett befintligt behov i både litteratur och företagarnas vardag.

Kriteriet *överförbar* kan uppfyllas genom beskrivningar av den kontext som studeras samt att eftersträva en djup snarare än en bred förståelse för kontexten (Lincoln & Guba 1985). Författarna har presenterat en noggrann beskrivning av företagarnas processer, vilket ger läsaren möjlighet att ta del av de kontextspecifika förutsättningar som råder i denna studie samt möjlighet till att reflektera över i vilka sammanhang som resultaten är användbara. Syftet är att utveckla förståelse för processer i kontexten, vilket naturligt säkerställer att strävan efter en beskrivning av kontexten uppfylls.

Begreppet *äkt* innebär att uppsatsen strävar efter att ge en rättvis bild av respondenternas uppfattning av deras verklighet samt att forskningsfrågor syftar till att vara till nytta för medverkande personer (Lincoln & Guba 1985). Genom utförlig litteraturgenomgång och sensitivitet gentemot företagets kontext har författarna fått fram en bred och rik beskrivning av den entreprenöriella processen, vilken ger ett bidrag som har effekt och betydelse för såväl företagen som fortsatta studier inom området. Den kvalitativa forskningen fokuserar på djupgående analyser och att fokus läggs på kontexten, vilket gör att empirin i denna uppsats var grunden för en rättvisande bild som också styrker studiens äkthet. Författarna har kritiskt reflekterat, diskuterat och analyserat den insamlade empirin i syfte att säkerställa en korrekt beskrivning av materialet. Det visar på känslighet gentemot kontexten och stärker uppsatsen äkthet ytterligare.

Genom att utgå ifrån företagarens perspektiv anses uppsatsen relevans stärkas och en rättvis bild samt trovärdig och äkta uppfattning genomsyra uppsatsen. Med företagaren som central figur möjliggörs även förståelse för deras kontext och en djupare förståelse för icke-insatta individer blir möjlig. På så vis bidrar författarna till att öka medvetenheten mellan gemene man kring området entreprenörskap i hästföretag och dess värdeskapande process.

3.6 Etik

Enligt Bryman & Bell (2013) är det svårt att uppnå total anonymitet för kvalitativa forskare, samtidigt är det forskarens ansvar att ta ställning till varje möjlig risk för skada hos respondenterna. Vidare finns det enligt Diener & Crandall (1978) fyra områden att ta hänsyn till; (1) finns risk att skada uppstår för respondenterna, (2) finns brist på samtycke, (3) inkräktar studien på respondenternas privatliv, (4) förekommer falska speglingar eller underhållande av viktig information. För att ta hänsyn till att minimera risken för skada hos respondenterna har författarna valt att använda de fiktiva namnen Anna och Karin. Författarna har även informerat respondenterna om att ljudinspelningen endast används till denna studie. Respondenterna meddelades att såväl medverkandet i studien som ljudinspelningen var frivillig. Genom att författarna har haft en öppen attityd och förståelse för respondenternas kontext har relationerna uppfattats som goda genom hela processen. Trots att respondenterna kan tänka sig att presentera sina namn anser författarna att den starka kopplingen mellan företagande och privatliv kan anses inkräkta på respondenternas privatliv och därmed används endast fiktiva namn i studien.

4 Presentation av empiriska data

Inför intervjuerna förbereddes en intervjuguide vilken utgick ifrån fyra områden: om personen, entreprenörskapet, resurser och dess utveckling samt lärande i syfte att få en djup förståelse för respondenternas kontext. Respondenterna är två företagare vilka bedrivit ridutbildning i mer än tio år och kommer i uppsatsen att presenteras som Anna och Karin. Följande kapitel presenterar det transkriberade materialet i fyra underkapitel: *resurser, entreprenörskap, värde och lärande*.

4.1 Resurser

Resurser kan delas in i humana, sociala och fysiska (Greene et.al. 1997). I följande kapitel kommer mest fokus vara på de humana och sociala resurserna eftersom att dessa är de mest centrala för att förstå entreprenörskap och lärande.

4.1.1 Humana resurser

Humana resurser förklaras i teoridelen som erfarenhet, utbildning, omdöme och kreativitet.

Både Anna och Karin berättar att de har många års erfarenhet vilken ligger till grund för den kunskap de har idag. Bland annat talar båda två om att deras erfarenheter tillsammans med bra tränare kan ses som grunden till olika färdigheter. Bland annat färdigheten att ha möjlighet för att anpassa sig till varje unik situation och därmed skapar goda förutsättningar för eleven att kunna utvecklas utifrån sina respektive förutsättningar. Anna och Karin belyser vikten av öppenhet, uppmuntran och anpassning i korrelation med vikten av sakkunskap. Enligt Karin är erfarenheten en resurs i sig, vilken kan möjliggöra en miljö där kunskap kan övas både teoretiskt och praktiskt på samma gång.

Anna och Karins humana resurser är något de anser utveckla och underhålla i det dagliga arbetet. *”Som hästföretagare befinner man sig i stallet varje dag och ser alla som individer med olika behov”*, säger Anna. *”Hästar har sina specifika behov och ryttare har sina specifika behov, det gäller därför att kunna anpassa, läsa av situationer, och se till både hästens och ryttarens bästa”*, säger Karin. Anna och Karin har själva haft egna tränare i olika discipliner för att själva kontinuerligt fortsätta att utvecklas både på hästryggen och vid sidan av. Utbildningar och fortbildningar har genomförts och dessa har fört med sig pedagogisk kunskap och sakkunskap vilken varit värdefull för undervisningen berättar Anna.

Ett gott omdöme är en viktig resurs och enligt Anna finns flera ridverksamheter i området. Det gäller att ha en god dialog och se varandra som både kollegor och konkurrenter. *”Att tala illa om någon är absolut förbjudet”*, säger Anna. Vidare upplever Anna att elever ofta kommer tillbaka och frågar när de är osäkra på något, vilket hon vidare ser som att de tar tillvara på och utnyttjar erfarenheter. *”Det är viktigt att inte bli för personlig och att kunna säga att det inte är mitt område”*, säger Anna, utan att exempelvis hänvisa

personen i fråga till en professionell veterinär om det är det lämpliga i situationen. Anna fortsätter med att berätta om att det är viktigt att vara medveten om sina begränsningar. Anna och Karin berättar att företagarens omdöme kan ses som den mentala förmågan att fatta rationella beslut, vilket ses som en viktig förmåga för att kunna beläggas med ansvar. Med lång erfarenhet, kunskap och mycket ansvar skapas möjlighet för en kultur där många får möjlighet att själva lära sig ta ansvar.

Anna och Karin berättar att; när det råder brist på kunskap inom ridsporten kan det resultera i ökade risker, det är därför viktigt att de som har erfarenhet är måna om att förmedla och lära vidare sin kunskap. I ridsporten är säkerhet högsta prioritet och kunskap behöver komma med förståelse för varför det ska vara på ett visst sätt. *"När kunskapen kommer med en förmedlad erfarenhet upplevs att det tas mer på allvar bland elever"*, enligt Karin. Förmågan att ta hänsyn och att vara ödmjuk inför att de mest grundläggande aspekterna inte får förbises eftersom de är förutsättningar för kvalitén, berättar Anna. Både Anna och Karin nämner en fingertoppskänsla och att det innebär att anpassa sig till rådande förutsättningar och att aldrig kräva mer av häst och ryttare än vad de klarar av. Karin är tydlig med att elever behöver utmaningar, men att dessa aldrig får bli på hästens bekostnad. Anna och Karin menar på att det krävs kreativitet och engagemang hos ridläraren i alla lägen. *"Fokus på grundläggande byggstenar är något som många gånger saknas"*, säger Anna. *"Samtidigt är grunderna det allra viktigaste för att kunna fortsätta utvecklas i en gynnsam riktning, på ett schysst sätt gentemot både häst och ryttare"*, fortsätter Anna.

Ett kreativt tankesätt genomsyrar Anna och Karins synsätt på olika situationer. *"Går det inte på det ena viset så gör jag på det andra viset"*, säger Karin. *"Det gäller att ha ett öppet sinne och se situationen för vad den är"*, säger Anna. Vidare är kreativitet i form av att skapa arrangemang, såsom tävlingar och andra aktiviteter, något som skapar nyfikenhet hos omgivningen. Omgivningen i sin tur ser ett värde i att engagera sig, enligt Karin. Vid aktiviteter på anläggningen berättar Anna att det är många som hjälps åt. Det kan exempelvis vara att bygga bana, baka fika och ställa upp som funktionär där behovet finns. *"Vikten av att uppmuntra engagemang är viktigt för gemenskapen"*, säger Anna.

4.1.2 Sociala resurser

Sociala resurser förklaras i teorin som personliga relationer samt förtroende och sociala erfarenheter hos entreprenören.

Den allra viktigaste personliga relationen enligt båda var deras make som ställer upp på många sätt, inte minst med sin tid. Anna och Karin belyser även vikten av god kontakt med alla i sitt nätverk, oavsett om det gäller veterinär, hovslagare eller elever och dess anhöriga.

Förtroende och sociala erfarenheter hos företagaren kopplas till när Anna och Karin berättar om många möten med alla åldrar samt individer med olika behov. Att möta alla

elever oavsett ålder eller tidigare erfarenheter med samma inställning är viktigt för att alla ska känna sig välkomna enligt Anna och Karin. Anna belyser vikten av ledarskapet och *"att alltid behålla lugnet oavsett vad eller vem man möter samt att ge tydliga instruktioner"* och att *"alla ska känna sig lika viktiga -det måste finnas tid för delaktighet"*. Vidare belyser Karin *"att skapa förtroende krävs att man lyckas få eleverna att känna sig trygga och för att lyckas med matchning av häst och ryttare, oavsett sammanhang, krävs engagemang och intresse"*.

Båda två berättar om vikten av att fokusera på allt ifrån alla små detaljer till den stora helheten. De menar att elever upplever sin egen potential att utvecklas både på egen hand och tillsammans med hästen. Karin berättar vikten av att miljön är anpassad och alla hästar kan få sina behov tillgodosedda, inte minst för att utveckla ett bra socialt beteende. *"En trygg häst är en säker häst och då kan en häst många gånger vara en bättre läromästare än människan"* säger Karin. Vidare fortsätter Karin med *"Genom att aldrig offra hästen, genom att anpassa övningar så att hästen är på din sida har du en kollega och arbetskamrat som står i centrum"*.

Kommer det nya hästar in i verksamheten gäller det att successivt låta hästen växa in i rollen, enligt både Anna och Karin. Karin berättar om en tränare i unga år som var tydlig med att säga *"man bygger för att prestera"* och *"att testa och se vad en häst kan är rena katastrofen"*, det anser Karin präglade hennes egen utbildning. Anna berättar att *"en bra ledare behöver lära sig att se utan att titta och det handlar i mångt och mycket om att vara lyhörd"*. Det gäller att lyssna och se efter tecken som signalerar dagens förutsättningar. För att göra det krävs att man bryr sig om varje individ, berättar både Anna och Karin. *"En lärare gör inte vad elever och föräldrar vill utan vad som är rätt i situationen"*, enligt Karin. Kunskap kan inte köpas utan det behöver man lära sig, menar både Anna och Karin. *"Det går att räkna på mycket men det måste också finnas en känsla"*, säger Karin.

4.1.3 Fysiska resurser

Genom Anna och Karins humana och sociala resurser kan de anpassa fysiska resurser utefter omgivningens behov. De berättar att de använder fysiska resurser som verktyg i sin verksamhet. Anna förklarar vikten av att hålla sig uppdaterad på vart man kommunicerar med olika individer. *"En uppdaterad hemsida och Facebook är bra verktyg för att kommunicera med och ut till andra"*, säger Anna.

Anna och Karin ser vikten i att ha rätt och komplett utrustning. Det gäller att utrustningen passar på både häst respektive ryttare samt är säkert på alla sätt, det handlar i första hand om säkerhet och i andra hand om att lära sig hantera olika slags utrustning. Anna säger att *"det är viktigt att följa normer och regler samt säkerställa att anläggningen är fullt funktionell för avsedd verksamhet"*. Utöver det säger Karin att *"anläggningen behöver innefatta det som krävs för att tillgodose hästens och våra behov"*.

4.2 Entreprenörskap

I följande avsnitt finns för avsikt att se hur kontext och struktur ser ut samt hur möjligheter kan komma som ett resultat av inbäddning. Entreprenörskapslitteraturen i arbetet utgår ifrån att en individ vars uppsättning av förmågor, färdigheter och attityder tillåter individen att se och agera på behov i dess omgivande kontext. Entreprenörskap innefattar entreprenörens och kontextens samverkan, och dess resursstruktur förändras och skapar värde när agerande på ett behov sker. Oavsett var, när och hur en möjlighet uppstod är resurser inblandade i den entreprenöriella processen.

Gemensamt har de båda respondenterna ett brinnande intresse för hästar och ridutbildning. Enligt Anna var det drivkraften att starta egen verksamhet som blev stark efter ett långt engagemang på olika anläggningar och i olika styrelser. Utvecklingen kändes trögflytande där av olika anledningar. Drivkraften kom ifrån att vilja hålla en högre kvalitet, att kunna ta kvickare beslut samt att möta ridskolors behov av välutbildade hästar. Karin berättar om ett brinnande intresse för hästar vilket var grunden till att resan med ridutbildning startade. Med en framgångsrik pappa och duktiga tränare som stöttade i ridningen blev förutsättningarna flera för att kunna förmedla kunskap vidare. Den första hästen spelade stor roll vad gäller att lära sig tillsammans och att känna på hur tryggheten ska kännas. Det anser Karin är viktigt för att själv kunna förmedla kunskap till ryttarna. Att sedan få följa otrygga och osäkra individer utvecklas och bli framgångsrika ledare är motiverande. Vidare förklarar Karin att förmedla kunskap handlar mer om vad man gör än vad man säger och att enkelt kunna göra det man ber någon om själv brukar göra att fler kommer och frågar om hjälp.

Enligt Anna är en hästmänniska *”en person som är ödmjuk, öppen och läser av häst och situation och det kanske allra viktigaste ledarskapet är att alltid behålla lugnet och möta alla stressade föräldrar med lugna och tydliga instruktioner”*. Vidare menar Anna att *”En bra ledare lär sig att se utan att titta, det handlar mycket om att vara lyhörd”*. Anna berättar vidare att kvalitéer hos en bra ledare är ett brinnande intresse, att man bryr sig om varje individ och att vara ödmjuk inför sin egen förmåga. *”Hur mycket jag än kan måste jag kunna förmedla det”*, säger Anna. Anna och Karin anser att kunskap inte kan köpas, utan kunskap är något man måste lära sig. *”Det går att räkna på mycket men det måste också finnas en känsla”*, säger Karin.

Anna och Karin har liknande kontext med nyckelpersoner som familjen, veterinärer, hovslagare och elever med anhöriga. Det behövs en god kommunikation med tränare, veterinär och hovslagare för att få verksamheten att fungera. Gemensamt har Anna och Karin hästar som de själva och tillsammans med andra utbildat. De är båda företagare och besitter förmågan att utbilda både hästar och ryttare med hjälp av deras erfarenheter och sin utbildning. Med en funktionell anläggning i kombination med bred kunskap ser de värde i att utnyttja resurserna för att skapa värde både för sig själva och andra. Underhåll och godkända stall på gården är en förutsättning för att kunna driva verksamheten och har därför alltid haft hög prioritet säger Anna. Det är viktigt att följa normer och regler samt säkerställa att anläggningen är fullt funktionell för avsedd verksamhet säger Karin.

"Eleverna i alla åldrar mellan 5–76 år uppskattar den samhörighet och kultur som råder bland elever, föräldrar och ridlärare" säger Anna. Anna berättar vidare att för att hålla hög kvalitet och skapa förutsättningar för lärande hålls endast två grupper per kväll. *"Tack vare upplägget med rotation på vem som rider vilken häst får ryttarna möjlighet att lära sig rida olika hästar och därmed bli skickligare ryttare"*, säger Anna. En öppen attityd skapar en kultur där alla frågor är välkomna, eleverna drar sig sällan för att fråga. *"Att ha tid för varje elev och att alla får vara sig själva är det viktigaste av allt"*, säger Anna.

Anna och Karin är ständigt aktiva i sin verksamhet och iakttar alltifrån hästens nyans på pälsen till ryttarnas dagliga form. Att vara insatt i sin verksamhet och lära känna hästar och ryttare är viktigt för att kunna skapa en god lärmiljö. Karin säger att *"Det gäller att alltid ha reservplaner, A, B, C, D och att tänka inte bara ett utan två tre steg jag vill ha hängsle och skärp – saker måste fungera"*. Med ett konstant konsekvenstänk i allt hela tiden blir utrustning och andra förutsättningar uppdaterat och rätt anpassat. Att vara medveten om sina egna förmågor och hur de förändras med tiden är viktigt att vara uppmärksam på, enligt både Anna och Karin.

4.3 Värde

En entreprenör, enligt definitionen för detta arbete, anses vara en individ med en särskild uppsättning förmågor, färdigheter och attityder. Dessa värden kan anses ha utvecklats i kontexten (Welter 2011; Cope 2005), samtidigt som ekonomiska och sociala värden skapats för kontexten (Giddens 1984).

Anna och Karin beskriver en lång erfarenhet och många timmar bland såväl hästar och människor i många olika situationer, vilket de menar har lett till en förmåga att anpassa sig till olika situationer beroende på dess förutsättningar. Anna berättar om elevers föräldrar, vilka hjälper till att fodra eller bara uppskattar att kunna träffas och prata utanför stan. Både Anna och Karin upplever att det sällan är svårt att få elever och anhöriga att känna sig delaktiga. Det gäller att lyssna efter små saker och sedan anpassa sig efter dagens förutsättningar. Enligt Anna handlar det mycket om uppmuntran, för att alla ska trivas och kunna utvecklas i sin takt. En vision hos Anna har varit att *"kunna möta andras behov av att komma ut på landet, umgås med djur och att utveckla sina egna personliga egenskaper"*. Karin beskriver en känsla att *"Det gäller att se hela livet som ett pussel, ju bredare ju bättre, det ena ger det andra och det bidrar till utveckling"*. *"Det du inte har gjort vill du uppleva, vilket upprätthåller en känsla för nyfikenhet"*, säger Karin.

Vidare talar både Anna och Karin om vikten att använda anpassad utrustning. Karin belyser också vikten av att anpassa saker som att använda små borstar till små ryttare och på olika sätt göra det roligt och spännande att vara i stallet. Både Anna och Karin håller hårt vid normer och regler som beaktar säkerheten vid all hantering av häst. Det kan gälla allt ifrån uppsatt hår till att alltid tänka igenom sina handlingar. *"Genom att vilja ha koll på läget kommer också en vilja att ha kontroll och inte låta det hänga på någon annan"*, säger Karin.

I det dagliga arbetet tas hänsyn från allt ifrån hur hästens dagliga form ser ut, till elevens upplevda energinivå och dennes förutsättningar. *"Som hästföretagare är man i stallet varje dag och ser alla som individer med sina olika behov",* säger Anna. *"Hästar har sina specifika behov och ryttare har sina specifika behov, det gäller därför att kunna anpassa, läsa av situationer, och se till både hästens och ryttarens bästa",* säger Karin. Att kunna lita på sin förmåga är något både Anna och Karin lägger vikt vid. *"En lärare gör inte vad elever och föräldrar vill utan vad som är rätt i situationen"* säger Karin. Både Anna och Karin berättar att de även ser ett värde i att de får uppleva olika individers utveckling och upplevda stärkta självkänsla. *"Det är kul att se individer prestera vad de själv inte trodde att de kunde",* säger Karin.

4.4 Lärande

I denna del svarar respondenterna på frågor kring hur de ser på lärande. Entreprenöriell kompetens handlar om förmågan och självförtroendet till att applicera en viss uppsättning kunskaper i förhållande till förutsättningarna. Likt Dreyfus (2009) modell beskrivit kan kompetens uppnås genom reflektion över vilka kunskaper som behöver tillämpas vid en viss situation. Grundläggande entreprenöriell kompetens anses kunna utvecklas genom att teori och praktik används på ett sätt som är värdeskapande för andra (Lackéus 2018).

"Med hjälp av god kommunikation läggs fokus på att få alla att känna sig delaktiga och lika viktiga. Det är en fråga om att alla hinner få den hjälp de behöver", säger Anna. *"Med kunskapen om att vi själva programmerar hjärnan och att beteenden därmed kan förklaras är det viktigt att förklara varför man gör på ett visst sätt",* säger Karin. Både Anna och Karin säger att det ligger mycket vikt i att aktivt visa, förklara och låta individen själv att utföra övningen. *"Det handlar mycket om att lära sig vad tanken bakom är, för att förstå varför utfallet blir på ett visst sätt. Grimman på hästen ska sitta på ett speciellt sätt och det finns en anledning till det, anledningen behöver förmedlas och förstås",* säger Karin.

"Att instruera till att pröva själv är i de allra flesta fall framgångsrikt", säger Anna. Via direkt återkoppling på en känsla i ridningen, utvecklar eleven förmåga att känna efter. Som lärare krävs lång tid för att få precision i när en återkoppling bör ske och på vilket sätt. *"Det gäller att se vad som är möjligt och vad som inte kommer hända, sedan blir man överraskad ibland men det är sällan"* säger Anna. Anna och Karin menar att: En häst eller ryttare inte ska prestera över sin förmåga, då det anses bryta ner individens självförtroende. *"Det handlar mycket om hur man bygger upp och lyssnar av. Man börjar inte där man slutar, utan man går tillbaka lite för att stärka och bygga upp för nya utmaningar",* säger Karin. *"Det handlar om fysisk träning, att kunna bygga upp för att kunna prestera under lång tid. Genom repetition kommer kunskapen och med ett pedagogiskt lärande blir det ofta framgångsrika resultat",* berättar Karin. *"Genom att göra och kommentera, att ha en dialog, att se resultat, att känna utan att titta förmedlas också kunskap",* säger Karin.

“Det finns så mycket fina kryddor och det gäller för företagare att förmedla dem till de som behöver”, säger Anna. Det kan innefatta: ”noggrannheten vad gäller säkerhet, bistå med välutbildade hästar, att alltid ge någonting, att var ödmjuk inför sin egen förmåga, att se vad de vill ha - vilket många gånger verkar vara lugnet, tryggheten, trevligt och spännande”, menar Anna. Anna och Karin pratar båda om att kunskap om den egna kroppen och de egna begränsningarna skapar en realistisk bild om vad som är möjligt och inte. De berättar också om att det är viktigt att förstå vilka konsekvenser ett beslut kan få.

Trots att Anna och Karin verkar på två olika geografiska områden, har de flera gemensamma förutsättningar för att kunna lära ut. Dessa förutsättningar inkluderar: fastigheten och dess underhåll, kunskap, tränare och att alltid vara väl förberedda samt deras engagemang. *”Att vara väl förberedd innebär inte att prata direkt från pappret, utan vara förberedd och hålla sig till planen med att använda alla pusselbitar som behövs för att göra det så optimalt som möjligt. Det gäller att inte ryckas med av vad andra tycker utan att se till sina egna förutsättningar”,* säger Anna. Anna och Karin berättar att det är viktigt att hålla på rutiner och att vara anpassningsbar till vad omgivningen förväntar sig och till vilka resurser som finns att tillgå. En god kommunikationsförmåga är A och O. *”En utmaning som är viktig att ta med sig, är att kunna backa undan och utvärdera vad man gör och hur man gör det”,* säger Anna. Både Anna och Karin är medvetna om att leva i stress inte är hållbart och kraftansträngningar bör vara kortsiktiga. *”Det är viktigt att avsätta tid för återhämtning i tider som dessa, där vi blir påverkade överallt av vad vi ser”* säger Anna.

Anna och Karin talar båda om att ha en förståelse för vilka tider ungdomar har svårt att koncentrera sig, de väljer då att exempelvis använda sig av enklare övningar under dessa perioder. Genom att alltid ha en plan men samtidigt vara väldigt flexibel, kan varje lektion börja med att checka av samma grundövningar för att läsa av hästarna och elevernas dagsform. Både Anna och Karin har översiktliga mål med terminen och för eleverna, men dessa bryts ner i mindre delar och anpassade övningar. *”Det är viktigt att engagera sig för att hitta rätt ord och att börja med det som är bra”,* enligt Anna. Att eleverna själva får öva på att punkta upp vad som var bra och vad som kan göras bättre, gör att de själva reflekterar och tänker över sin insats. Anna upplever att eleverna tar in information och sedan behöver det mogna ikapp och förståelsen kommer i efterhand. Både Anna och Karin förklarar det som att eleverna får öva på att ta till sig, omsätta och utvärdera. *”Genom att vara med i en grupp och att ta hänsyn till alla i gruppen lär man sig mycket. Med ett åldersspann på 5–76 år finns möjlighet att lära av varandra”,* säger Anna.

Både Anna och Karin menar att förmågan att lära sig förstå språket mellan häst och ryttare handlar om att lära sig känna efter och lita på sin egen förmåga. *”Man måste kunna läsa av hästen”,* säger Anna. *“Det viktigaste är inte det man gör, utan en känsla och förståelse för det man gör”,* säger Karin. *“Det viktigaste är kroppskontroll... lära sig förstå hästens mekanik... språket mellan häst och ryttare... hur mycket positionen inverkar... lära sig känna - lära sig läsa”,* berättar Karin. *”Om fingertoppskänsla ska kunna användas krävs en god andning och förmåga att fokusera på de minsta signalerna”,* säger Karin.

5 Analys

Denna uppsats syftar till att förstå värdeskapande i hästföretag genom att besvara forskningsfrågorna; vilka värden skapas och hur skapas värde i företag med ridutbildning. För att besvara dessa frågor kommer analysen utgå från företagarnas sätt att beskriva deras verksamhet och återge detta genom den presenterade teorins beskrivning av entreprenörskapets värdeskapande.

I vårt litteraturkapitel har vi valt att definiera en entreprenör som en individ vars uppsättning förmågor, färdigheter och attityder tillåter individen att se och agera på behov i dess omgivande kontext. Båda företagarna kan anses ha startat sina verksamheter utefter ett behov de såg i sin omgivning. Karin återger ett behov från ett växande antal elever som önskade komma ut och lära sig att rida på välutbildade hästar. Anna berättar om ett behov av snabbare beslutstagande inom ridskoleverksamheter, samtidigt upplevdes utbudet av lämpliga ridskolehästar vara otillräckligt i förhållande till efterfrågan.

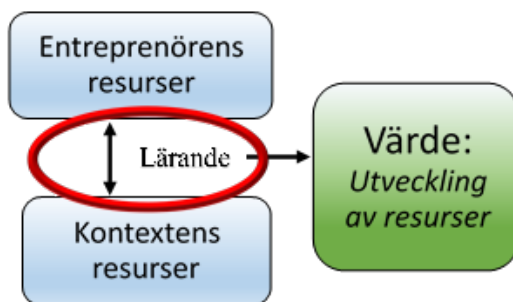
De beskrivna möjligheterna är lika det Giddens (1979, 1984) menar är en entreprenöriell möjlighet, eftersom en agent ur kontexten agerar på ett behov som kräver en omorganisering av den befintliga strukturen. Agerandet på ett sådant behov kan betraktas som en sporadisk omorganisering av resurser (Shane & Venkataraman 2000). Utöver detta agerade kommer analysen främst handla om det beteende företagarna beskriver prägla deras vardagliga liv och beslutsfattande. Identifieringen och agerandet på nyanserade behov i deras omgivande struktur kan beskrivas som en *utveckling* av strukturens resurser, vilket Cope (2003) beskriver som *inkrementellt värdeskapande*. Baserat på företagarnas återgivning kommer företagarna i analysen vidare benämnas som entreprenörer och deras värdeskapande processer som entreprenörskap.

Entreprenörerna beskriver vid intervjuerna olika resurser. I detta arbete kommer vi begränsa analysen till *humana* och *sociala* resurser, då främst dessa är starkt förankrade till såväl lärandeprocessen och en entreprenörs värdeskapande handlingar (Cope 2003). Båda entreprenörerna beskriver att deras långa erfarenhet, bra tränare och sakkunskap är viktiga pusselbitar för att forma en miljö där teori och praktik kan läras ut. De beskriver att deras erfarenhet har utvecklats på och vid sidan av hästryggen under lång tid. Entreprenörerna ser på utbildning som en motor för att fortsätta utveckla och underhålla sina pedagogiska kunskaper och sin sakkunskap. De menar att utvecklingen av deras egna resurser underhåller deras nyfikenhet, att det alltid finns något att lära.

I tidigare studier på liknande verksamheter har utvecklingen av förmågor kunnat observeras. Förmågorna beskrivs vara: *tydlig verbal* och *icke-verbal kommunikation*, *samarbetsvilja*, *självständighet*, *självförtroende*, *självmedvetenhet*, *ansvarsfullhet*, *självsäkerhet*, *handlingskraft*, *tålamod* och *empati* samt *förmåga att tolka situationer genom att vara alert för små signaler* (Keavaney 2008; Evans et al. 2009; Duff 2010; Forsberg 2007; Kaye-Gherke 2009). I uppsatsen utgår vi ifrån entreprenörernas perspektiv och inte elevernas syn på utveckling av förmågor. Däremot är entreprenörens

förmågor en förutsättning för att kunna lära ut liknande värden i och med att de identifierar möjligheter. Entreprenörerna beskriver att de vidareutvecklar sina egna förmågor dagligen. Exempelvis menar de att den dagliga vistelsen i stallet och en vilja att se varje individ utvecklar förmågan att *läsa av hästar och människor*, vilket de anser vara en central egenskap för förmågan att *lära ut*.

Deras drivkraft att glädja och utveckla den omgivande sociala strukturen kan tolkas vara att glädja och utveckla sina och andras värden. En drivkraft vilken är lik hur en entreprenör skapar värde för sig själv och andra genom att organisera och därmed förändra resurser (t.ex. Sarasvathy et al. 2010; Sarason et al. 2006). Utvecklandet av kompetens för att möta den omgivande sociala strukturen samt i syfte att skapa värde för sig själv och andra är typiska karaktärsdrag för entreprenörskap (Bird 1988; Lackéus 2018). I teorikapitlet presenterades en teoretisk modell över den värdeskapande processen. Ett förtydligande av lärande som en förutsättning för värdeskapande visas i figur 9. En förutsättning för att utveckla resurser -det vill säga, att skapa värde- handlar om att utveckla kunskap och erfarenhet över kontextens struktur. När en kompetens över kontexten utvecklas, kan strukturen påverkas och resurserna utvecklas.



Figur 9: Entreprenörerna beskriver att förmågor kräver ett ständigt underhåll och utveckling. En entreprenöriell process skulle därmed kunna ses som en ständig lärandeprocess. (egen bearbetning).

Under entreprenörernas berättelse återkom de båda ofta till förmågan att behövsanpassa och att ständigt anpassa sina handlingar och beslut utefter identifierade förutsättningar. Entreprenörerna berättar om förmågan att *läsa av situationer genom att vara lyhörd för små signaler*, vilket krävs för att möta både hästens och ryttarens behov. Kirzner (1979) menade att förmågan att förstå resursernas latenta möjligheter till värdeskapande kunde betraktas som *entreprenöriell vakenhet*. Entreprenörerna berättar vidare att förutsättningar är alltifrån dagens väderprognos till exempelvis att fysiska resurser ska passa deras användare. Entreprenörernas sociala medvetenhet utvecklas när de ser behov kring elevens förutsättningar men också kompetensen att förändra strategin därefter. Exempelvis att dagens tänkta övning behöver ändras på grund av förändrad dagsform hos häst eller ryttare och att någon kan ha en dålig dag och behöver lite mer tid på sig att utföra en övning. Goleman (2000) beskriver hur förmågan att *identifiera behov hos omgivningen* tyder på *social medvetenhet* och *emotionell intelligens*.

Mitchelmore och Rowley (2010) beskriver att värdeskapande möjliggörs av kunskap och erfarenhet över sin kontexts förutsättningar, vilket utgör kärnan i den entreprenöriella kompetens som ofta omnämns i litteraturen. Entreprenörerna nämner att de lär sig *se utan*

att titta, genom att bry sig om varje individ och vara *lyhörd* för dess behov. Dreyfus (2009) modell om kunskapsutveckling beskriver att erfarenhet innebär att ett analytiskt beslut automatiseras efter tillräckligt många praktiska handlingar. Erfarenhet möjliggör att snabbt kunna förstå sambandet mellan små detaljer och en stor helhet (ibid.). För entreprenörerna verkar förmåga att anpassa sig till situationer och förutsättningar utgöra en av de viktigaste processerna i deras verksamhet. Analysen och agerandet på specifika behov hos både häst och ryttare resulterar i anpassningar av utrustning, val av övningar och lämpligt tillmötesgående på ett nyanserat sätt. Identifieringen och agerandet på nyanserade behov i deras omgivande struktur kan beskrivas som en förbättring av strukturens resurser, vilket Cope (2003) beskriver som inkrementellt värdeskapande. Skapande verkar i entreprenörernas fall handla om att utveckla humana och sociala resurser, hos såväl entreprenören som eleverna i omgivande struktur.

Det är tydligt i de intervjuade entreprenörernas fall att utveckling av humana resurser är en central del av deras entreprenöriella verksamhet. Genom att strukturen genomsyras av erfarenhet, ansvarstagande och kunskap skapas en gynnsam kultur för lärande. Entreprenörerna beskriver en förmåga att forma en trygg, gemensam miljö där elever och föräldrar trivs och träffas. Den sociala strukturen och dess interaktioner kan enligt Wenger, McDermott och Snyder (2002) ha stor betydelse för lärandet. Genom att elever och föräldrar har ett gemensamt intresse, föds *engagemang* inom den lokala kontexten, vilket entreprenören uppmärksammar och uppmuntrar. För att alla ska känna sig välkomna värdesätter entreprenörerna en *öppen attityd* och *gemensamma förhållningssätt* inom den sociala strukturen. Båda entreprenörerna håller hårt vid normer och regler som beaktar säkerheten vid all hantering av häst. Det kan gälla allt ifrån uppsatt hår till att alltid tänka igenom sina handlingar. Entreprenörernas erfarenhet bygger till mycket kring *reflektioner* och *konsekvenstänk* som sätter häst och ryttare i fokus med främsta prioritet på säkerheten.

Sociala strukturer och gemenskap är en del av entreprenörskap (Welter 2011), men betraktas också underlätta eller möjliggöra lärande (Bandura 1986; 2007; Levitt & March 1988; Wenger et al. 2002). Entreprenörerna beskriver att en trygg miljö är något som behöver genomsyra verksamheten för att skapa en god lärmiljö. De beskriver båda att *en trygg häst är en säker häst* och för att skapa *förtroende krävs att man lyckas få eleverna att känna sig trygga*. Entreprenörerna förklarar vikten av att identifiera förutsättningar och behov i syfte att aldrig kräva mer av häst och ryttare än vad de är tränade för. Genom att bygga upp förutsättningar för att kunna prestera ökar elevens tro på sin egen förmåga, vilket leder till utveckling av *självförtroende* och *självkänsla*. Entreprenörerna menar att *en trygg miljö* handlar om att kunna *lita på sina egna beslut*, likt hur Dreyfus (2009) i sin modell förklarar att intuitiv förmåga utvecklas av repetitivt analyserande över utförda procedurer och dess konsekvenser.

Förmågan att reflektera kan beskrivas vara förmågan att anpassa sitt agerande utefter förutsättningar. Med andra ord kan förmågan att reflektera handla om att förstå vilka resurser som krävs för att uppnå ett mål. Förmågan att organisera resurser är en

entreprenöriell kompetens (Kirzner 1979; Shane & Venkataraman 2000; Alvarez & Busenitz 2001). Genom att *höra och göra* sätts ord i handling på ett sätt som dessutom skulle kunna betraktas som en utveckling av *kognitiv förmåga*, det vill säga att lära sig leta efter mönster mellan teori och praktik (Kaufmann & Kaufmann 2016).

I denna studie har entreprenöriellt lärande definierats som bryggan mellan teoretisk och praktiskt lärande med ett genomgående altruistiskt perspektiv på värdeskapande. Genom att rideleven får en övning, testar och får *återkoppling* sker den repetition av procedurer som Dreyfus (2009) talar om. Diskussioner ger vidare en ökad förståelse för uppgiften och över den anpassade handlingen i förhållande till situationen. Genom att stötta varandra i lektionsgruppen eller i träningslaget sker lärande även genom så kallad praxisgemenskap (Wenger et al. 2002). Den social-kognitiva psykologin talar dessutom om spegling av beteenden (Bandura 1986; 2007; Levitt & March 1988). De förmågor entreprenörerna själva besitter speglas i deras handlingar, men delar av deras handlingar kan dessutom speglas av omgivningen, såsom eleverna. Entreprenörerna beskriver att de gärna uppmuntrar *nyfikenhet* och *handlingskraft* genom att på olika sätt belöna ett sådant beteende. Dock skulle det också kunna vara deras egen nyfikna attityd som *speglas* hos omgivningen, likt hur spegling av beteenden kan ses som en typ av inlärningsprocess.

Resurser och entreprenörskap möjliggör ett resursutbyte, vilket utgör grundläggande förutsättningar för denna värdeskapande process. I tabell 2 kan den teoretiska modellens dimensioner; lärande och värde sammanfattas till vilka värden som skapas i ett företag med ridutbildning samt hur dessa värden kan ha skapats. Notera att värden i processen inte är begränsade till dessa utan bör ses som en sammanfattning över observerade värden.

Tabell 2: Observerade värden i entreprenörernas process kan sammanfattas, men inte begränsas, till dessa värden. De utgör utveckling av förmågor samt de förmågor i miljön som möjliggör lärande.

Vilka värden skapas i företag med ridutbildning		Hur skapas värden
<ul style="list-style-type: none"> • Självmedvetenhet (utvärdera egen förmåga) • Självförtroende (tro på egen förmåga) • Självssäkerhet (lita på egen förmåga) • Självkänsla (uppfattning om egen förmåga) • Självinläring (motivera egen inläring genom mål och självförstärkning) • Självkontroll (styra känslor och beteenden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Social medvetenhet (empati, förstå andras behov) • Social orientering (behovsanpassa ledarskap) • Uthållighet (nyfikenhet och engagemang utvecklar ett tålamod för "tidens tand") • Kognitiv förmåga (förstå samband mellan t.ex. orsak-verkan eller teori-praktik) • Erfarenhet möjliggör initiativtagande och handlingskraft, vilket med upprepning blir en intuitiv handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Trygg miljö med öppen attityd och gemenskap uppmuntrar nyfikenhet och engagemang • Omvandla explicit kunskap i praktiken och därefter reflektera över erfarenheten utvecklar intuitiva handlingar • Återkoppling gällande om den anpassade handlingen var korrekt i förhållande till förutsättningarna • Vara lyhörd och vaken för små signaler • Kognitiv förmåga

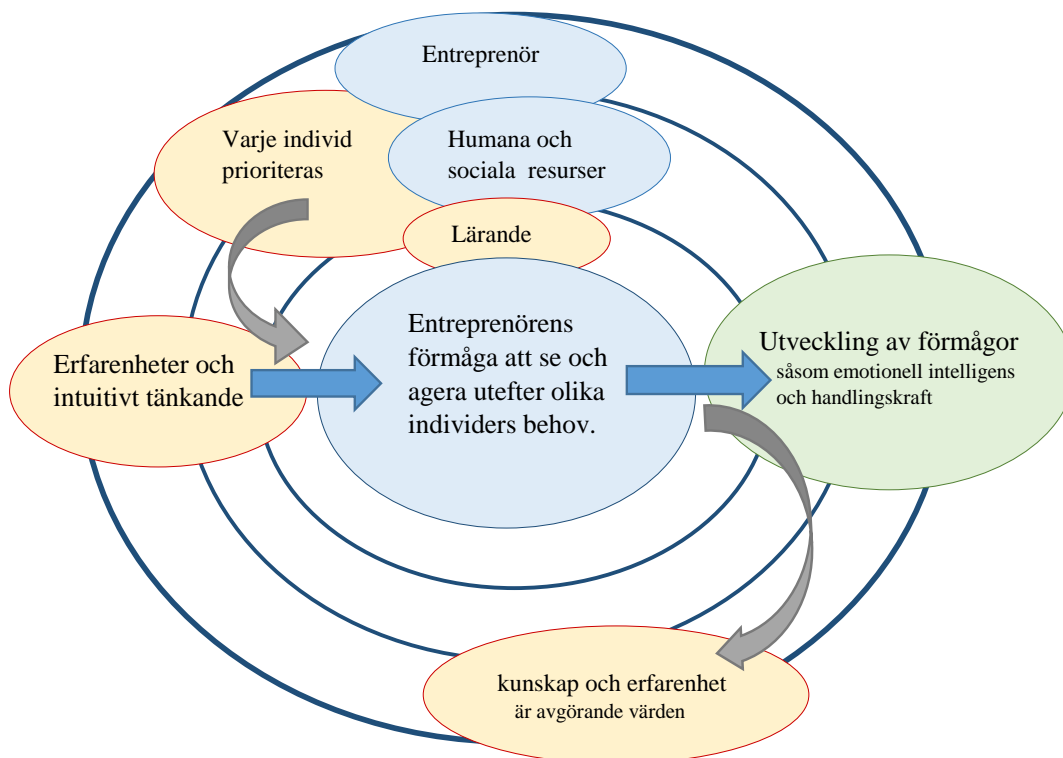
Förutsättningar för värdeskapande i entreprenörernas verksamhet har ständigt återkommit till entreprenörernas egen drivkraft. En drivkraft att optimera hästen, elevens och ridgruppens förutsättningar, vilket speglas i deras handlingar. Entreprenörerna beskriver att *behovsanpassning kräver kompetens*. De menar vidare att deras kompetens är utvecklad genom deras erfarenheter. Genom att applicera teorin i praktiken utvecklas erfarenheter (Lackéus 2018), men att lära av erfarenheter utvecklar kompetens (Antonacopolou 1999). Förmågan att *reflektera* är ett värde som utvecklas hos eleverna. Enligt entreprenörerna handlar det om att utveckla en *känsla och förståelse för det man gör* genom att själv reflektera och förstå sitt agerande. Att eleverna själva får öva på att punkta upp vad som var bra och vad som kan göras bättre, gör att de själva reflekterar och tänker efter. Det bidrar till att eleverna *lär sig av sina erfarenheter* och därmed finns möjlighet att deras kunskaper så småningom utvecklas mot kompetens, likt de mönster av erfarenheter som entreprenören själv reflekterat över och återger till eleverna.

Cope (2005) beskriver interaktionen mellan entreprenören och den sociala strukturen som en kontinuerlig lärandeprocess. Detta skulle i sin tur kunna leda till utveckling av entreprenöriell kompetens, eftersom kompetensen utvecklas över tid genom praktisk erfarenhet. Förutom behovsanpassning, spegling av beteenden och social interaktion kan involveringen i ett sammanhang som präglas av entreprenörskap ses som en förutsättning för utveckling av entreprenöriella kompetenser. Kunskap och erfarenheter präglade av en specifik kontext kan på sikt möjliggöra *entreprenöriell vakenhet*, eller vad entreprenörerna i denna uppsats återberättar som *att vara lyhörd för sin omgivnings behov*. Tillräckligt många lärdomar baserat på erfarenheter möjliggör förmågan att intuitivt kunna identifiera en individs förutsättningar och därefter anpassa förutsättningar efter individens behov. Entreprenörerna påpekar även att denna förmåga kräver ständigt underhåll för att kunna möta behov på ett nyanserat sätt.

I början av denna analys presenterades ett förtydligande av den teoretiska modellen, vilket analysen därefter har utgått ifrån. Modellen är i sin tur uppbyggd av de dimensioner av den entreprenöriella processen som anses kunna beskriva värdeskapande; resurser, entreprenörskap, värde och lärande. Efter transkriberat intervjumaterial och med stöd av teorin kan denna modell vidareutvecklas för att illustrera den värdeskapande processen i företag med ridutbildning. Figur 10 illustrerar hur den entreprenöriella processen interagerar med lärandeprocessen i företag med ridutbildning, baserat på det material som presenteras i denna uppsats. Förmågorna som utvecklas har sammanfattats i tabell 2.

Värdeskapande i form av lärande kan identifieras på flera sätt i entreprenörernas återgivning av deras verksamhet. En förutsättning för att utveckla resurser -det vill säga, att skapa värde- handlar om att utveckla kunskap och erfarenhet över kontextens struktur. När kompetens över kontexten utvecklas, så kallad *entreprenöriell kompetens* (Jack & Andersson 2002; Bruyat & Julien 2001, kan strukturen påverkas och resurser utvecklas. Denna typ av inkrementellt värdeskapande förutsätter även att *intresse, engagemang och vilja att lära ut* är egenskaper hos en individ i kontexten, vilket entreprenörerna i uppsatsen lägger vikt vid. De menar att dessa egenskaper mynnar ut i förmågan att

behovsanpassa förutsättningar utefter varje individ, vilket även tyder på att de har förmåga att intuitivt prioritera behoven. Den värdeskapande processen i företag med ridutbildning centrerar därmed kring *viljan* att skapa värde för sig själv och andra. Intuitivt tänkande, behovsanpassning och erfarenheter är starkt sammanlänkade och utgör förutsättning för lärande. Genom att entreprenören har förmåga att vara lyhörd samt se och agera utefter olika individers behov skapas förutsättning för en god lärmiljö. Lärmiljön kan karaktäriseras av engagemang, självförtroende, självkänsla, tillit till sin egen förmåga, handlingskraft, kreativitet, nyfikenhet och konsekvenstänk. En god lärmiljö anser entreprenörerna vara en förutsättning för utveckling av önskvärda förmågor hos individer.



Figur 10: En vidareutveckling av den teoretiska modellen inkluderar arbetets resultat över värdeskapande i företag med ridutbildning (egen bearbetning).

Nyckelfaktorer vi kan lyfta från den värdeskapande processen hos hästföretagarna kan anses vara förankrade i utvecklingen av kompetens - vilket förutsätter en god lärmiljö. Denna lärmiljö integrerar främst med den värdeskapande förutsättningen att behovsanpassa. Genom att en kompetent individ kan identifiera relevanta förutsättningar för lärande kan elevens behov mötas på ett nyanserat sätt. Interaktionen ger upphov till utveckling av elevens kunskap och erfarenhet. Entreprenörerna beskriver deras egen lärandeprocess på ett liknande sätt, vilket indikerar att de själva utvecklat sin kompetens på ett liknande sätt. Därmed förankrar de sina erfarenheter till sin sociala omgivning, med förutsättning att individerna i omgivningen är mottagliga för dessa genom att ha egen kunskap att förankra erfarenheterna i.

6 Diskussion

“Det viktigaste är kroppskontroll... lära sig förstå hästens mekanik... språket mellan häst och ryttare... hur mycket positionen inverkar... lära sig känna - lära sig läsa”, säger Karin. Ridutbildning centrerar kring att bedöma hur stark en signal behöver vara för att låta hästen förstå vad den förväntas göra. Kunskapsutvecklingen som beskrivs i Dreyfus (2009) modell är applicerbara för att beskriva ridutbildningens läroprocess i grova drag. Utförandet av en signal till hästen behöver vara nyanserad till det behov hästen har för tillfället. Om denna prestation lyckas, är hästen mer uppmärksam på nästa signal då den upplever ett förtroende för ryttarens förmåga. För att lyckas krävs kunskap om vad signalen förväntas innebära och analytiskt besluta hur och när ryttarens egen kropp ska utföra proceduren, utefter hästens förutsättningar att läsa av den - förenklat sett som hur utbildad och uppmärksam hästen är på ryttaren respektive omgivande miljö. Genom att lära sig analysera utfallet av signalen kan ryttaren förbättra nyanseringen av signalerna i förhållande till förutsättningarna. Genom denna reflektion och många års erfarenhet, blir dessa beslut intuitiva, och ryttaren lär sig uppföra en strategi för hur en rad signaler ska resultera i en önskvärd vision. En grundläggande förutsättning är att lära sig reflektera över hur detaljer spelar in i en större bild - att visionera ett mål och lägga upp en strategi baserat på förutsättningar.

Den typ av reflektion och kunskapsutveckling som beskrivs som ett värde vid interaktionen med hästen behöver inte nödvändigtvis innefatta någon annan insats än just hästen. Det värdeskapande vi kunnat återge från företagarnas verksamhet behöver inte enbart återfinnas i denna typ av verksamhet, utan är tänkbar även i liknande förhållanden. Analysen skulle därmed kunna tolkas som att verksamheten utspelas i en miljö vilken innefattar de förutsättningar som låter dessa typer av värden utvecklas. Entreprenörens utvecklade resurser skulle kunna ses som ett resultat av en hög grad av inbäddning i den sociala kontexten. För att eleverna ska kunna spegla bra beteende och utveckla egna förmågor i form av reflekterande, ansvarstagande och handlingskraftiga beteenden krävs en omgivning där de önskade förmågorna främjas. Genom att entreprenörernas tydliga värderingar speglar sig till omgivningen bidrar det till att eleverna har möjlighet att spegla beteenden ur omgivningen.

De delar av processen vi behandlat tyder på att det inte är enbart den enskilde individen som är avgörande för att en entreprenöriell möjlighet ska uppstå, men det står tydligt att det krävs en individ som agerar på möjligheten för att värde ska skapas. Agerandet förutsätter att relevant kunskap och erfarenhet för ämnet kan appliceras på ett nyanserat sätt, vilket i sin tur kräver en tränad kompetens inom området. Analysen visar betydelsen av humana resurser i form av erfarenhet och utbildning, vilka i sin tur utvecklar en intuitiv förmåga. Den intuitiva förmågan i sig är otroligt viktig vid lärande och dess kunskapsöverföring eftersom det medför förmågan att instruera på rätt sätt, vid rätt tillfälle. Att ha förmågan och vilja utveckla förmågan för individens behovsanpassning och se värde både för sig själv och andra kan ses som en värdeskapande process.

Tidigare studier har berört att entreprenörskap är beroende av sin kontext, trots det är kontextens förutsättningar för värdeskapande ofta förbiset. Denna studie har sammanställt ett teoretiskt ramverk som särskilt belyser den entreprenöriella processens förutsättningar för värdeskapande hästföretag med ridutbildning. I uppsatsen utgår vi

ifrån entreprenörernas perspektiv och inte elevernas syn på utveckling av förmågor. Värdeskapandet förutsätter agerande på en möjlighet, vilket innebär att entreprenörens perspektiv på kontextens förutsättningar är ett relevant synsätt för att besvara forskningsfrågorna. Värdeskapandet som observerats genom att applicera teorin på empirisk data handlar om identifiering av behov vilket ger förutsättningar för en strategi att möta behovet.

Resultaten av detta arbete går att förklara mot bakgrund av ett konstruktionistiskt perspektiv på vad som är verkligt i vår omgivning. Observerade värden har identifierats med ett grundantagande om att verkligheten är subjektivt upplevd och att företeelser är en konstruerad verklighet av de som påverkas av den. Resultaten hade sannolikt inte varit desamma om grundantaganden istället utgått ifrån en objektiv bild av verkligheten, där företeelser betraktas vara oberoende av dess användare. En narrativ litteraturgenomgång har möjliggjort en omfattande litteraturinsamling där de mest relevanta, beskrivande delarna valdes ut och sattes samman i ett ramverk. En kvalitativ metod har möjliggjort en rättvisande bild av företagets verksamhet tack vare omfattande intervjuer, vilket innebär att de resultat som genererats är kopplat till dess sammanhang. En kortare datainsamling från flera företagare hade förvisso kunnat ge en generaliserad bild av värdeskapandet i entreprenöriella företag överlag, men det hade inte fyllt uppsatsens syfte.

Denna studie bidrar till att förstå hur lärandeprocessen kan se ut sett till kontextspecifika förutsättningar och hur kunskapsöverföring kan ske tack vare engagemang och intresse. Genom en entreprenörs kompetens och förmåga att identifiera och agera utefter ett behov kan andras förmågor utvecklas. I detta arbete är denna handling något som både är ett värde och skapar värde. Entreprenöriellt lärande har ärvt det huvudsakliga dilemmat inom organisatoriskt lärande - att utveckla individens förmågor samtidigt som lärande sker på gruppnivå. Den entreprenöriella process som beskrivits i arbetet indikerar att värdeskapandet är utveckling av förmågor hos varje elev trots att lärande framförallt sker på gruppnivå. Nyckeln till framgång med denna kontexts förutsättningar verkar vara identifieringen och agerandet på varje elevs behov. Detta arbete har bidragit till att lyfta värden i företagarnas verksamhet som i vardagen är svåra att förklara och förmedla mellan gemene man. Resultatet visar också att entreprenöriella kompetenser hos ledare och lärare är gynnsamt för utvecklingen av entreprenöriella egenskaper hos eleven.

Vår teoretiska modell är utformad för att kunna vara till hjälp att beskriva humana och sociala resurser, samt hur dessa utvecklas i en lärandeprocess vilken sammanfaller med en entreprenöriell process. Modellen anses kunna användas för att beskriva värdeskapande processer i olika sociala sammanhang, såsom ledares och lärares roller i organisationer. Genom att förstå värdeskapandets förutsättningar ges ett värdefullt bidrag till att förstå vilka pedagogiska förmågor som krävs för att bidra till andras utveckling.

7 Slutsats

Denna uppsats syfte var att utveckla en djupare förståelse för de värden som skapas i hästföretag med ridutbildning. Empirin presenterar två verksamheter vars huvudsysslor är lärande i form av ridutbildning. Kärnämnet som diskuteras i arbetet är hur och när lärandeprocessen integrerar med den entreprenöriella processen, eller med andra ord - när lärande som ett värde uppstår genom förändring av resursernas struktur i kontexten.

Entreprenörskap i hästföretag och dess värdeskapande process bygger i denna uppsats på empiri och teori kring de centrala delarna humana och sociala resurser samt lärande. I uppsatsen ses entreprenörskapet som en värdeskapande process där agent och kontext i samverkan driver fram förändring på strukturen genom att agera på möjligheter. Arbetets resultat visar att den mest centrala förutsättningen för värdeskapande är entreprenörens förmåga att se och agera utefter olika individers behov. Värden som skapas innefattar utvecklingen av förmågor hos individer, vilka kan sammanfattas vara entreprenöriella egenskaper såsom emotionell intelligens och handlingskraft.

Detta arbete har bidragit till att lyfta värden i företagarnas verksamhet som i vardagen är svåra att förklara och förmedla mellan gemene man. Resultatet visar också att entreprenöriella kompetenser hos ledare och lärare är gynnsamt för utvecklingen av entreprenöriella egenskaper hos eleven. Vår teoretiska modell är utformad för att kunna vara till hjälp att beskriva lärandeprocessen som ett värde och som en resurs. Modellen anses kunna användas för att beskriva värdeskapande processer i olika sociala sammanhang, såsom ledares och lärares roller i organisationer. Genom att förstå värdeskapandets förutsättningar ges ett värdefullt bidrag till att förstå vilka pedagogiska förmågor som krävs för att bidra till andras utveckling.

Referenslista

- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, ss. 755-775.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. & Young, S.L. (2010). Debates in entrepreneurship: Opportunity formation and implications for the field of entrepreneurship. I Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (Red.) *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York: Springer, ss. 23-45.
- Anderson, J.R. (2009). *Cognitive Psychology and its implications*. New York: Worth Publishers.
- Antonacopoulou, E.P. (1999). Training does not imply learning: The individuals' perspective. *International Journal of Training and Development*, 3, ss. 348-356.
- Baker, T. & Nelson, R. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, ss. 329-366.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2007). *Psychological modeling: conflicting theories*. New Brunswick, NJ. Aldine Transaction.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, ss. 99–120.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L. & Garbinsky, E. N. (2012). Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life. *Journal of Positive Psychology*, 8(6), ss. 505-516. DOI: 10.1080/17439760.2013.830764
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy Management Review*, 13(3) ss. 442-453.
- Birke, L. (2007). Talking about horses: Control and freedom in the world of 'natural horsemanship'. *Society and Animals*, 16(2008), ss. 107-126.
- Blaikie, N.W.H. & Stacy, S.J.G. (1984). The generation of grounded concepts: A critical appraisal of the literature and a case study. Paper presented at the European Symposium on Concept Formation and Measurement, Rome.
- Brush, C.G., Greene, P.G. & Hart, M.M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of management executive*, 15(1), ss. 64-78.
- Bruyat, C. & Julien, P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), ss. 165-180. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00043-9
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Capelli, P. & Sherer, P. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, ss. 55–110.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1) Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, ss. 128-152.

- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management Learning*, 34, ss. 429–450.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, ss. 373–397.
- Correia Santos, S., Caetano, A. & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), ss. 661-685. DOI: 10.1080/08276331.2014.892313
- Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales, growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, ss. 57–81.
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. Chicago: University of Chicago press.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (2009). The relationship of theory and practice in the aquisition of skill. I Benner, P., Tanner, C. & Chesla, C. (red.) *Expertise in Nursing Practice*. New York: Springer, ss.1-23.
- Duff, B. (2010). Learning with horses enhances leadership at Source People. *Training & Management Development Methods*, 24(1), ss. 301-305.
- Erikson, T. (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), ss. 106-112. <https://doi.org/10.1108/14626000310461240>
- Evans, P. A., Jogan, K., Jack, N., Scott, A., Cavinder, C. A., McMillan, M., Gagnon, S & Waite, K. (2009). University student may be better prepared for life after working with horses. *NACTA Journal*, 9, ss. 37-43.
- Fiske, S. T. (2008). Core Social Motivations – Views from the couch, consciousness, classroom, computers, and collectives. I Shah, J. & Gardner, W. (red.). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford, ss. 3-22.
- Forsberg, L. (2007). *Att utveckla handlingskraft: Om flickors identitetsskapande processer i stallet*. Lic-avh. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. New York: Simon & Schuster.
- Gaddefors, J. (1996). *Reflexion och handling - entreprenörskap i ett kreativt perspektiv*. Diss. Uppsala: SLU, Department of Economics. ISBN 91-576-5222-8.
- Gartner W.B. & Carter N.M. (2003). Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes. I Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (red) *Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship*, 1. Kluwer: Boston.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), ss. 494–706.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), ss. 47–68.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets result. *Harvard Business Review*, 78, ss. 78-90.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, ss. 481-510.
- Greene, P.G., Brush, C.G. & Brown, T.E. (1997). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8(2), ss. 25-40.
- Harrison, R. T. & Leitch, C.M. (2005). Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(4), ss. 351–371.
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*, Oxford University Press.
- Jack, S. & Anderson, A. 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17, ss. 467-487.
- Jevons, W. S. (1871). *Theory of Political Economy*. London: Macmillan & Co.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2) ss. 386-408.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144111582.
- Kaye-Gehrke, E. (2009). Developing Coherent Leadership in Partnership with Horses - A New Approach to Leadership Training. *Journal of Research in Innovative Teaching*, 2(1), ss. 222-233.
- Keaveney, S. M. (2008). Equines and their human companions. *Journal of Business Research*, 61(5), ss. 444-454.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Korsgaard, S. & Anderson, A.R. (2011). Enacting entrepreneurship as social value creation. *International Small Business Journal*, 29(2), ss. 135-151.
- Korsgaard, S., Ferguson, R. & Gaddefors, J. (2015). The Best of Both World How Rural Entrepreneurs Use Placial Embeddedness and Strategic Networks to Create Opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*. DOI: 10.1080/08985626.2015.1085100.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lackéus, M. (2018). “What is Value?” - A Framework for Analyzing and Facilitating Entrepreneurial Value Creation. *Uniped*, 41(1), ss. 10-28. DOI: 10.18261/issn.1893-8981-2018-01-02.
- Lackéus, M., Lundqvist, M. & Middleton, K.W. (2016). Bridging the traditional progressive education rift through entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), ss. 777 - 803. DOI: 10.1108/IJEBr-03-2016-0072.
- Lepak, D.P., Smith, K.G. & Taylor, M.S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), ss. 180-194.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mahieu, R. (2006). *Agents of Change and Policies of Scale. A policy study of Entrepreneurship and Enterprise in Education*. Diss. Umeå: Umeå tekniska Universitet

- Marx, K. (1867). *Capital, volume I*. Harmondsworth: Penguin/New Left Review.
- Menger, C. (1871). *Principles of economics*. Toronto: Ludwig von Mises Institute.
- Metz, T. (2009). Happiness and Meaningfulness: Some Key Differences. I Bortolotti, L. (Red.) *Philosophy and Happiness*. London: Palgrave-Macmillan, ss. 3-20
- Meynhardt, T., & Von Muller, C. (2014). Towards a Dynamic Interpretation of Subjective and Objective Values. I Von Muller, C. & Zinth, C.-P. (Red.) *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts*. Berlin: Springer, ss. 45–65.
- Mirowski, P. (1991). *More heat than light: Economics as social physics, physics as nature's economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), ss. 92-111, <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Norberg, E., Leffler, E. & From, J. (2015). Could we Catch a Glimpse of an Entrepreneurial Citizen? – A Qualitative Study in Upper Secondary School in Sweden. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(11), ss.11-24.
- Nyström, H. (1993). Creativity and Entrepreneurship. *Creativity and Innovation Management*, 2(4), ss. 237-242.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons: New Jersey. On-line preview: <https://strategyzer.cm/books/business-model-generation#learn-more>
- Ong, B. K. (2012). Grounded Theory Method (GTM) and the Abductive Research Strategy (ARS): a critical analysis of their differences, *International Journal of Social Research Methodology*, 15(5), ss.417-432.
- Parastuty, Z., Schwarz, E.J., Breiteneker, R.J. & Harms, R. (2015). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Review of managerial science*, 9, ss. 241-259.
- Penrose, E. ([1959]1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Ratten, V. & Welp, I.M. (2011). Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), ss. 283-286
- Rhodes, C. & Brown, A.D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management*, 7(3), ss. 167-188.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. London: John Murray.
- Rimland, B. (1982). The Altruism Paradox. *Psychological Reports*, 51, ss. 521-522.
- Robbins, L. (1932). *An essay on the nature and significance of economic science*, London: MacMillan & Co.
- Ryle, G. ([1949]2000). *The concept of mind*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Sarason, Y., Dean, T. & Dillard, J.F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of business venturing*, 21, ss. 286-305.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management review*, 26(2), ss. 243–263.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. & Venkatarman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity. *Handbook of entrepreneurial research*, ss. 77-96.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, ss. 217– 226.
- Simon, H. A. (1993). Altruism and economics. *The American Economic Review*, 83, ss. 151-161.
- Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind and Society*, 1, ss. 25-39. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02512227>
- Shank G. 2008. Abduction. I Given, L.M. (red.) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: George Routledge & Sons.
- Stuetzer, M., Obschonka, M., Davidsson, P. & Schmitt-Rodermund, E. (2013). Where do entrepreneurial skills come from. *Applied Economics Letters*, 20(12), ss. 1183-1186. DOI:10.1080/13504851.2013.797554
- Valencia, J. C., Valle, R. S. & Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), ss. 466–480.
- Wang, C. L. & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), ss. 24-61.
- Wang, C.L. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, ss. 635–656.
- Ward, A. 2004. Enterprise skills and enterprise learning, *Foresight*, 6(2), ss.104-109, <https://doi.org/10.1108/1463668041>
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Journal Organization Science*, 16(4), ss. 409-421.
- Welter, F. 2011. Contextualizing Entrepreneurship- Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), ss. 165-184.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. I Katz, J. & Brockhaus, R. (Red.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3, ss. 119-138. Greenwich: IAI Press.

- White, H. C. (1981). Where do markets come from. *Advances in Strategic Management*, 17(2), ss. 323-350.
- Zhang, Y., Dolan, S. & Zhou, Y. (2009). Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. *Chinese Management Studies*, 3(4), ss. 272-294. DOI: <https://doi.org/10.1108/17506140911007468>
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S.H. & Chen, L.B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35, ss. 293–317.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande om värde

Om personen

- Vilka nyckelfaktorer i din bakgrund tror du ledde till att företaget startades
 - Hur utvecklades den drivkraft som var grund till företagsstarten?
 - Nyckelpersoner i utvecklingen?
- Vad var drivkraften till att driva eget företag?
- Hur såg företagandet ut vid start och hur ser det ut idag?

Om entreprenörskapet

- Vilka är användarna i företaget?
- Vilka nyckelpersoner finns i dagsläget (alt i ett senare skede av utvecklingen)
- Till vilken grad är nätverket även samarbeten? Hur ser kommunikationen ut?
- Hur skulle du säga att ni är beroende av varandra, inom nätverket?
- Hur uppfattar du externa hinder? (politik, byråkrati, bank)
- Hur uppfattar du interna hinder? (fantasi, egen förmåga)

Resurser och dess utveckling

- Hur arbetar du för att utveckla dina egna **humana resurser** (erfarenhet, utbildning, omdöme, kreativitet, vision och intelligens)
- samt **sociala resurser** (personliga relationer, förtroende, sociala erfarenheter)
- Hur ser du på andras utveckling av omdöme och erfarenhet?
- Vilka externa humana/sociala resurser används i företaget och på vilka sätt?

Om lärande

- Generellt sett - hur ser du på vart kunskap kommer från? Hur fås kunskap?
- Vilka förutsättningar tror du krävs för en god lärmiljö?
- Beskriv handlingarna kring att förändra ett beteende
- Vilken roll har hästarna i företaget? Fyller de olika roller? (T.ex. utbildningssyfte). Hur ser du på hästen i utbildningssyfte?
- Hur lär vi bäst av varandra?